Romulus MANDACHE
Victor BUDEAN Tudorița STRATULAT
Octav NEGURIȚĂ

MANAGEMENT

JUNIMEA

Romulus MANDACHE

Victor BUDEAN Tudorița STRATULAT Octav NEGURIȚĂ

MANAGEMENT

Cu stimă pentru familia Săuțean

Livia Săuțean

26. XII 2004

JUNIMEA
IAȘI - 2003

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Management / Romulus Mandache, Victor Budean,
Tudorița Stratulat, Octav Neguriță. – Iași: Junimea, 2003
ISBN 973-37-0838-0

I. Mandache, Romulus
II. Budean, Victor
III. Stratulat, Tudorița
Neguriță, Octav

65.012.4

© Editura JUNIMEA, IAȘI – ROMÂNIA
B-dul Carol I, nr. 3-5, tel./fax: 0232-410.427

Cuvânt înainte

Ştiinţa managementului şi managementul ştiinţific reprezintă astăzi domenii de cercetare foarte dinamice, atrăgând un număr mare de specialişti din diferite ramuri ale ştiinţei şi practicii.

După opinia noastră, managementul poate fi considerat ca o "emblemă" a secolului XX, recent încheiat, alături de alte realizări remarcabile, ştiinţifice şi tehnice, ale minţii umane.

Autorii organizării ştiinţifice a muncii reprezintă primii teoreticieni veritabili ai managementului. H. Fayol (1841-1925) şi F.W. Taylor (1856-1915) sunt consideraţi pionerii principali, clasaţi în curentul clasic al organizării şi managementului ştiinţific.

H. Ford (1863-1947) nu a fost un veritabil teoretician, ci un practician care a contribuit mult la succesul organizării ştiinţifice a muncii şi la aplicarea în practică a managementului. Cu titlu informativ amintim faptul că el, în 1908, a lansat modelul de automobil T, vândut la vremea respectivă cu 440 dolari, preţ care era mult inferior celor fabricate şi vândute de concurenţă, în medie cu 1300 dolari. A reuşit această performanţă pe baza aplicării următoarelor strategii: standardizarea totală a producţiei (model unic, standard), controlul furnizorilor şi al distribuitorilor, introducerea producţiei pe bandă în montarea automobilelor, în anul 1913, automatizarea executării operaţiilor ş.a.

Modelul taylorist-fordist de management şi organizare a activităţii de producţie a fost criticat încă de la începuturile sale, fiindu-i reproşate, aşa cum se ştie, printre altele, următoarele carenţe: controlul abuziv al lucrătorului, lipsa de motivare a executantului, neglijarea naturii umane a muncii, neglijarea factorilor psihologici în creşterea productivităţii muncii ş.a. Cu toate aceste limite, Taylor are merite incontestabile în punerea bazelor managementului ştiinţific la nivelul întreprinderii, întrucât este considerat întemeietorul metodelor analitice de studiere a operaţiilor şi a muncii muncitorilor.

Teoriile asupra organizării muncii şi a întreprinderii ale lui Taylor şi Fayol au marcat în mod esenţial stilul de management al întreprinderilor pe durata primelor şase decenii ale secolului XX.

Datorită caracterului inadecvat de răspuns al sistemului taylorist-fordist la evoluţiile industriale actuale, s-a pus la punct un nou model productiv şi managerial original, capabil să răspundă la noile imperative economice, tehnologice şi sociale. Imperativele actuale se traduc în mod concret printr-o cerere exigentă, variată şi instabilă, la care sistemul de producţie şi de management al întreprinderii se străduieşte să răspundă printr-o producţie flexibilă. Imperativul flexibilităţii a determinat întreprinderile să adopte modelul Just in Time (JIT), numit şi toyotism, care îşi are originile în Japonia, în uzinele Toyota, începând din anul 1950.

Am făcut această mică incursiune în filozofia managerială privind producţia, dat fiind faptul că producţia, la ora actuală, tinde să devină din nou vectorul principal al afacerilor, iar o ţară care nu produce bunuri materiale nu poate să-şi susţină prin investiţii propria dezvoltare.

Este un lucru bun că şi în România, după anul 1990, s-a înmulţit numărul cărţilor scrise în domeniul managementului, aceasta demonstrând, pe de o parte, interesul şi importanţa problemei, iar pe de altă parte, existenţa unor specialişti, care vin cu idei şi viziuni noi cu privire la abordarea teoriei şi practicii manageriale.

Această carte, care cuprinde 11 capitole, sub coordonarea prof. univ. dr. Romulus Manadache, reprezintă o sinteză reuşită a tratării problemelor fundamentale ale managementului general, autorul reuşind cu succes să-şi pună în valoare cunoştinţele şi experienţa didactică acumulate pe parcursul a peste 40 ani de activitate didactică şi ştiinţifică în învăţământul superior.

La baza structurării tratării problemelor a stat logica firească a demersului ştiinţific impus de domeniul abordat. S-a început, cum era normal, cu bazele ştiinţei managementului, unde se prezintă evoluţia conceptului de management, şcolile şi curentele de management, managementul american şi cel japonez, managementul românesc şi managementul comparat. Este un element meritoriu că în finalul primului capitol autorul tratează unele metode de studiu şi analiză a managementului, apoi managementul privit ca artă şi ştiinţă.

Se remarcă, în continuare, tratarea întreprinderii ca obiect al managementului (cap.2), problemă care apare în puţine cărţi de management, se continuă cu funcţiile managementului (cap.3), urmând analiza unor probleme esenţiale ce ţin de managementul resurselor umane (cap.4).

Organizarea personală şi structurală a întreprinderii, ca problemă fundamentală în managementul firmei, este tratată pe larg şi la obiect (cap.5), autorul reuşind să evidenţieze unele probleme actuale care se pun în organizarea structurală a întreprinderii, cum ar fi, spre exemplu, trecerea de la structura de tip mecanicist la structura de tip organic.

O tratare sintetică, dar plină de substanţă, este realizată în legătură cu sistemele de management (cap.6), unde sunt analizate: managementul prin proiecte, managementul de produs, managementul prin obiective, managementul prin excepţii şi managementul prin bugete. Cei interesaţi de aplicarea în practică a unor asemenea metode vor găsi aici elemente utile cu caracter operaţional, dat fiind şi faptul că nu toate manualele de management tratează aceste sisteme.

Referitor la tipologia şi stilurile de management (cap.7) sunt evidenţiate patru stiluri de conducere în raport cu nivelele de autonomie ale subordonaţilor (colaboratorilor), reprezentând o abordare interesantă cu caracter de noutate.

Într-un manual de management nu putea lipsi problema conducerii sistemice, autorul analizând laturile esenţiale ale acesteia (cap.9), astfel: principiile conducerii sistemice, componentele sistemului de conducere al întreprinderii, caracteristicile conducerii sistemice ş.a.

Procesul decizional la nivelul firmei este analizat sub toate aspecte sale esenţiale (cap.10), evidenţiindu-se: conţinutul şi elementele procesului decizional, categoriile de decizii manageriale, etapele procesului decizional, metodele cantitative fundamentare a deciziilor ş.a.

Cartea se încheie cu analiza calităţilor cunoştinţelor şi aptitudinilor pe care trebuie să le posede un manager pentru a desfăşura o activitate managerială eficace şi eficientă.

Lucrarea în ansamblul său are o structură logică, se parcurge uşor şi abordează un domeniu de interes ştiinţific deosebit, atât sub aspect teoretic, cât şi practic. Ea se adresează tuturor acelora care doresc să-şi lărgească orizontul de cunoştinţe în domeniul managementului, sau acelora care doresc să-şi însuşească cunoştinţele de bază în acest domeniu.

Iaşi,
februarie 2003

Prof. univ. dr. Octavian Jaba

Capitolul 1

BAZELE ŞTIINȚEI MANAGEMENTULUI ÎNTREPRINDERII

1.1. Evoluția conceptului de management

Pentru satisfacerea nevoilor de viață, oamenii trebuie să desfăşoare activități în comun printr-o organizare corespunzătoare pentru orice tip de activitate. Oamenii, în vederea satisfacerii nevoilor sociale (hrană, îmbrăcăminte, locuința, etc.) urmăresc scopuri precise care se realizează prin formarea unor colective de muncă umane, organizate, unde cei care se află în fruntea acestora, îndrumă, dirijează, coordonează şi controlează activitățile desfăşurate. Numai prin desfăşurarea unei munci în grup, în comun, oamenii au obținut rezultate superioare, față de situația în care fiecare din ei ar fi lucrat separat. Prin analiza procesului de producție punem în evidență esența şi caracterul cooperării în procesul muncii şi demonstrăm necesitatea obiectivă a separării unei funcții speciale, de coordonare şi dirijare, respectiv, funcția de conducere. Orice activitate umană desfăşurată la scară mare are nevoie de o dirijare pentru coordonarea activităților individuale şi independente. Deci funcția de conducere rezultă din natura socială a procesului de muncă. Latura materială, indiferent de conținutul său social-economic, reprezintă întotdeauna forma concretă de unire a forței de muncă individuală într-un flux de muncă colectivă. Acest lucru este posibil datorită relațiilor ce se creează între oameni în procesul de producție. Deoarece relațiile dintre oameni sunt fenomene obiective, rezultă că şi procesul cooperării în muncă reprezintă expresia unui proces obiectiv.

Orice grupare de oameni-subiecți, agenți ai unor acțiuni sociale, au scopuri comune pentru care trebuie să acționeze împreună. Realizarea scopurilor comune presupune: cooperarea subiecților în cadrul unei practici social determinate: coordonarea scopurilor şi integrarea operațiunilor într-un anumit program (strategic), selectând informațiile şi mijloacele cele mai eficiente în funcție de scopul urmărit. Aşadar, conducerea este o acțiune specială prin

care se asigură coordonarea scopului activităţilor şi a folosirii mijloacelor, integrarea şi convergenţa acestora, în funcţie de anumite priorităţi şi preferinţe, determinate de modul în care membrii societăţii sunt conştienţi de trebuinţele lor fundamentale.

Privită în afara legăturilor cu formaţiunea social economică în care se exercită, conducerea are două laturi:

1. *Latura tehnico-organizatorică,* ce decurge din caracterul oricărui proces de muncă şi care reprezintă latura tehnică şi tehnologică a procesului de producţie. Această latură caracterizează legăturile dintre verigile structurale ale producţiei, care la rândul lor sunt condiţionate de nivelul dezvoltării tehnice, de gradul de specializare a muncii, de utilizarea capacităţilor de producţie etc;
2. *Latura social-economică,* care are în vedere relaţiile de producţie, esenţa conducerii economice, pârghiile economice, formele şi metodele de conducere, aspectele concrete ale stimulentelor materiale şi morale, gradul de autonomie, iniţiativele, răspunderea personală etc.

Între aceste două laturi există o strânsă legătură, latura tehnico-organizatorică având rolul determinat. Însă absolutizarea acestei laturi conduce la crearea unei ştiinţe formale despre management, în afara legăturii cu esenţa economică, denaturând în acest fel conţinutul ştiinţific şi esenţa managementului.

Elementele specifice ştiinţei managementului economic sunt procesele şi relaţiile de management, care nu trebuie confundate cu relaţiile şi procesele economice, ce au conţinut total diferit şi nici cu alte componente de natură tehnică, economică sau umană din întreprindere. Prin conţinutul şi modul de manifestare procesele şi relaţiile de management prezintă o serie de trăsături particulare ce conferă managementului un pronunţat caracter de specificitate. De aceea esenţa ştiinţei managementului o prezintă studiul relaţiilor şi proceselor de management. Aceste principii şi legităţi precum şi celelalte elemente explică esenţa conţinutului şi dinamica managementului, din care rezultă necesitatea depunerii unor eforturi creatoare pentru descifrarea şi actualizarea lor, în aşa fel încât acestea să exprime esenţa managementului în complexitatea lui în concordanţă cu situaţia reală, actuală şi de viitor.

Fiind un fenomen complex, managementul economic nu se desfăşoară la întâmplare, ci în mod conştient prin statornicirea lui pe baze ştiinţifice, solicitând eforturi atât în domeniul pregătirii managerilor, cât mai cu seamă al formării unei mentalităţi corespunzătoare. Numai prin cunoaşterea realităţilor economice şi sociale şi a celor din activitatea practică, s-au putut sintetiza modalităţi şi forme

de management economic, respectiv, ale complexului de acțiuni ce se desfăşoară în scopul asigurării unei funcționalități normale a sistemului întreprindere. Actul managerial economic angajează toate elementele sistemului şi reprezintă o funcție de sistem, un complex de relații între oameni, care sunt obiect al relațiilor, cât şi obiect creator şi transformator al acestora.

Strădaniile omenirii pentru rezolvarea problemelor legate de mersul înainte al societății s-au cristalizat într-o nouă ramură a ştiinței – ştiința managementului. În evoluția societății umane au existat preocupări legate de conjugarea eforturilor în lupta acestora cu natura, care s-au extins pe măsura dezvoltării forțelor de producție, iar acumularea acestor preocupări în principii şi teze au conturat elementele din care derivă astăzi managementul sau conducerea.

În evoluția şi dezvoltarea societății umane, managementul a devenit un proces nelipsit din activitatea oamenilor pentru realizarea scopurilor şi obiectivelor. În societatea contemporană se manifestă interes pentru cunoaşterea şi redeşteptarea trecutului, concomitent cu prognozarea viitorului. Oamenii îşi investighează rădăcinile şi încearcă să învețe cât mai mult din experiența înaintaşilor, pentru a înțelege cât mai bine cine suntem în prezent.

Pe această direcție se înscrie şi preocuparea de cunoaştere a istoriei managementului, din care pot fi extrase în mod logic acele elemente care pot constitui conținutul managementului. Înțelegerea a ceea ce reprezintă astăzi managementul se poate face numai prin studierea rădăcinilor trecutului, apelând la cele mai timpurii izvoare de gândire şi evoluția lor până în zilele noastre, aşa cum este prezentat în tabelul 1.1[1].

Din analiza tabelului rezultă:

- ⇨ în forma sa rudimentară, managementul a existat încă de la începutul vieții organizate a comunității omeneşti, mai precis, de când omul a învățat că efortul solitar este indispensabil atingerii unor scopuri comune (hrană, locuință, îmbrăcăminte, apărare etc.);
- ⇨ pe măsura dezvoltării societății omeneşti, preocupările în domeniul managementului s-au intensificat şi amplificat în aşa fel, încât în condițiile actuale în viața şi activitatea contemporană managementul a devenit o stare de spirit, o formă specifică de muncă intelectuală, cu o funcție bine precizată,

[1] Vezi R. Mandache, *Management*, 1993

bazată pe un fond ştiinţific în continuă creştere şi dezvoltare, cu valenţe noi, superioare, care tot mai mult se afirmă ca fiind sau devenind o profesie.

Tabelul 1.1

Data aproximativă	Sursa	Contribuţie
Anul 5000 î.e.n.	Sumerienii şi chinezii	*Foloseau documente scrise pentru activităţi comerciale şi guvemamentale*
Anul 4000 î.e.n.	Egiptenii	*Organizarea a sute de mii de persoane pentru constituirea piramidelor*
Anul 2000 î.e.n.	Babilonienii	*Codul lui Hamurapi (salarii, contracte, penalizări)*
Anul 1700 î.e.n. – 300 e.n.	Romanii	*Conducerea imperiului centralizat asupra provinciilor; organizarea armatei; construcţii de drumuri şi poduri etc.*
Anul 1300	Veneţienii	*Cod legal pentru exercitarea comerţului*
Anul 1500	Machiavelii	*Linia dezvoltării personale*
Anul 1770	Adam Schmit	*Diviziunea muncii ca fiind cheia întreprinderii private*
Anul 1800	Eli Whitney	*Interschimbabilitatea pieselor ca bază pentru producţia de masă*
Secolul 20	Numeroşi conducători	*Folosirea diverselor tehnici de management în formarea şi organizarea marilor întreprinderi productive*

Managementul a început să devină o activitate distinctă abia la începutul sec. XIX, iar lucrări dedicate acestui domeniu au apărut abia la începutul secolului al XX-lea, dovedind faptul că în comparaţie cu alte ştiinţe, ştiinţa managementului este relativ nouă, cu toate că nu a apărut pe un teren virgin. Conturarea managementului ca ştiinţă, la începutul secolului al XX-lea, este rezultatul unor multiple cercetări în domenii diferite. De la punerea bazelor acestei ştiinţe de către F.W. Taylor în domeniul organizării ştiinţifice a producţiei şi a muncii, şi de către H. Fayol în domeniul administrării (conducerii) şi gestiunii întreprinderii, s-au elaborat noi principii şi metode având la bază diferite ramuri ale ştiinţei şi tehnicii contemporane, precum şi ritmurile şi accelerația dezvoltării social economice. Cu toate acestea, după mai bine de un secol, managementul ca ştiinţă nu este încheiat, deoarece acest domeniu este într-o continuă dinamică şi strâns legat de sedimentarea succesivă a contribuţiilor diverşilor gânditori şi practicieni şi a unor personalităţi ştiinţifice, în jurul cărora s-au constituit şcoli şi curente care au jalonat procesul respectiv. Apariţia mai târzie a conceptului ştiinţific despre management se explică prin aceea că numai la un anumit grad al

dezvoltării industriei şi tehnologiei şi a celorlalte ramuri economice se intensifică preocupările privind sistematizarea cunoştinţelor şi închegarea unor teorii şi elaborarea de principii în acest domeniu.

Procesul sistematizării şi crearea unui cadru conceptual ştiinţific în domeniul managementului s-a impus din următoarele considerente:

- Orice sistematizare de cunoştinţe nu se poate realiza decât pe baza unui cadru de referinţă;
- Toate raţionamentele practice ce reprezintă suportul activităţii manageriale nu decurg în mod necesar din cunoştinţele teoretice şi nici nu pot fi înlocuite de acestea. Activitatea managerială este facilitată atât de latura teoretică cât şi de cea practică, şi aceasta, pe măsură ce cunoştinţele sunt mai sistematizate şi integrate într-un sistem teoretic;
- Orice acţiuni întreprinse privind activităţile viitoare manageriale, sau adaptarea acestora la diferitele domenii economico-sociale, se fac având la bază studiile sistemului teoretic;
- Toate formele de însuşire şi pregătire în domeniul ştiinţei managementului (universitare, post universitare) nu se pot realiza fără stăpânirea teoriei managementului;
- Lipsa teoriei despre management ar crea confuzii în înţelegerea problemelor de fond privind funcţionarea întreprinderii moderne şi a integrării ei în mediul social-economic, politic, cultural, tehnic, juridic, etc.;
- Cunoaşterea rolului managementului în societatea modernă reprezintă vectorul principal al creşterii economice şi identificarea căilor cele mai eficiente de maximizare a acestui vector.

Referitor la însuşirea cunoştinţelor despre management şi a formării unor manageri competenţi, în ţările în curs de dezvoltare, Philip W. Shay arată: „pentru ca aceste ţări să progreseze în libertate şi demnitate umană, managementul trebuie să devină resursa primordială a dezvoltării, iar managerii să acţioneze ca principali catalizatori. În cazul în care în rezolvarea problemelor se va folosi numai experienţa, atunci problemele vor fi împinse spre centralism excesiv, prin concentrarea deciziilor de management în mâinile câtorva vârfuri de nivel înalt, experimentaţi în a „*planifica*", şi al căror număr se va reduce chiar până la o persoană".[2]

---

[2] vezi Philip W. Shay, *Ştiinţa conducerii, istoria şi dezvoltarea acestuia*, în vol.I, « Conducerea activităţii economice », Maynard H. B., Ed. Tehnică, Bucureşti, 1971, p.47-63

Întrucât geneza dezvoltării managementului ca ştiinţă este legată de un anumit stadiu economic, social, tehnic şi grad de industrializare a societăţii, înseamnă că şi conţinutul conducerii diferă în timp în funcţie de nivelul dezvoltării societăţii.

Managementul ştiinţific se referă la activitatea teoretică şi formulează legi, principii şi căi superioare şi eficiente de conducere, iar conducerea ştiinţifică constituie activitatea de aplicare a principiilor şi regulilor formulate de managementul ştiinţific la situaţiile concrete în funcţie de aspectele specifice ce trebuie rezolvate.

Managementul are caracter aplicativ, deţinând un rol important în conceperea de noi sisteme, metode, tehnici şi proceduri de management în cadrul întreprinderii şi a elementelor ce o compun. Elaborarea pe baza realităţilor, a proceselor de conducere şi a legităţilor descoperite, fac din elementele metodologice ale ştiinţei managementului un instrument pus la dispoziţia managerilor pentru desfăşurarea acţiunilor eficiente. În procesul formării managementului ştiinţific şi a ştiinţei conducerii deosebim următoarele etape:

- *Conducerea empirică,* practicată în perioada în care activitatea avea la bază folosirea experienţei şi a intuiţiei atât în procesul luării deciziilor cât şi în cea de coordonare a activităţilor. În această etapă, funcţia de conducere era practicată de înşişi proprietarii întreprinderilor, neexistând diferenţe între calitatea de proprietar şi funcţia de conducător. Asemenea practici au limitat posibilitatea soluţionării eficiente a celor mai importante probleme ce reveneau conducerii întreprinderii.
- *Conducerea ştiinţifică* s-a impus ca o necesitate datorită creşterii dimensiunii întreprinderii, apariţiei societăţilor pe acţiuni, progresul tehnico-ştiinţific, ritmurilor de dezvoltare economică etc., care au determinat ca munca de conducere să fie încredinţată specialiştilor în acest domeniu.
- *Consolidarea conducerii ştiinţifice* cuprinde perioada 1900-1950, în care ştiinţa managementului conturează noi concepte de conducere, metode şi tehnici, a căror aplicare a revoluţionat activităţile de creştere şi dezvoltare economică.

1.2. Şcoli şi curente în ştiinţa managementului

Încadrarea managementului ca ştiinţă s-a identificat cu mişcarea pentru conducerea ştiinţifică, la sfârşitul secolului al XIX-lea în S.U.A., care avea ca

deviză maximizarea rezultatelor activității individuale şi colective prin eforturi minime şi înlăturarea muncii ineficiente a oamenilor implicați în procesele de producție.

În acest sens, prin lucrările lui, F. Taylor modifică concepția tehnicistă ce exista până la el, în una de studiere ştiințifică sistematică şi de organizare rațională a muncii, iar H. Fayol elaborează mecanismul procesului de conducere a întreprinderii, E. Schmalenbach se remarcă prin studiul tranzacțiilor economice, iar J. Schumpeter studiază pentru prima oară rolul conducătorului de întreprindere în economia modernă.

Sinteza diverselor teorii elaborate de diferiți teoreticieni şi specialişti în probleme de management s-a concretizat în diferite şcoli şi curente, cum sunt:

1.2.1. *Şcoala clasică sau şcoala universaliştilor* fundamentează principiile managementului ştiințific în lucrarea cu acelaşi nume apărută în anul 1911, avându-l ca principal reprezentant pe F.W. Taylor, ale cărui contribuții constau în:

- principalul obiect al managementului este de a asigura maximum de prosperitate pentru patron şi salariați. Pentru realizarea acestui scop, Taylor formulează cele patru principii ale managementului ştiințific, astfel:

1. dezvoltarea unei „ştiințe" pentru fiecare loc de muncă, prin stabilirea unor reguli de mişcare, standardizare şi asigurarea unor condiții de lucru adecvate;
2. selecționarea cu grijă a lucrătorilor cu aptitudini adecvate pentru locul de muncă respectiv;
3. pregătirea cu grijă a lucrătorilor pentru a-şi exercita munca, prin oferirea de stimulente adecvate şi cooperarea cu ştiința la locurile de muncă;
4. sprijinirea lucrătorilor prin planificarea muncii şi atenuarea greutăților ce se ivesc în exercitarea muncii.

Şcoala clasică cuprinde perioada începutului secolului XX şi până în deceniul V, reprezentat de o serie de personalități cum sunt: F. Taylor, H. Fayol, N. Weber, L. Gulick, O. Sheldon, L. Urwick, M. Parker. Principalele contribuții ale şcolii clasice constau în:

- evidențierea abordării pe baze ştiințifice a conducerii şi organizării întreprinderilor;
- formularea unor principii referitoare la structura întreprinderii precum şi mecanismul funcționării acesteia;

Principiile de bază formulate prin logica lor îşi mențin şi astăzi esența conținutului, chiar dacă au suferit modificări în formele de aplicare.

Dintre aceste principii de bază menționăm:

- *principiul ierarhiei*, potrivit căruia întreprinderea cuprinde un ansamblu de linii ierarhice care pornesc din vârful structurii spre baza acestuia şi de-a lungul cărora se exercită autoritatea deținută de nivelul superior şi delegată spre nivelurile inferioare;
- unitatea de comandă, potrivit căreia orice lucrător nu primeşte dispoziții decât de la un şef ierarhic;
- *specializarea*, potrivit căreia fiecare lucrător trebuie să îndeplinească sarcini specializate şi *uşor însuşite, ceea ce duce la creşterea productivității muncii;*
- *avantajul* subordonaților, potrivit căruia un şef conduce în mod corespunzător numai un anumit număr de subordonați, care arată limitele puterii sale ierarhice şi importanța delegării;
- *corespondența dintre autoritate şi responsabilitate*, potrivit căreia autoritatea delegată în şef trebuie echilibrată cu responsabilitatea cerută acestuia;
- *principiul excepției*, care defineşte limitele delegării, precizând că aceasta trebuie practicată la maximum în ceea ce priveşte sarcinile de rutină ce pot fi îndeplinite de subordonați, în timp ce sarcinile de excepție care nu sunt conforme obiectivelor prestabilite sau pentru care nu sunt formulate criterii de control, trebuie realizate numai de superiorii ierarhici.

Pe lângă aceste principii s-au formulat şi altele implicite şi adiacente cum sunt: eficacitatea, care se poate măsura prin productivitate; oamenii se comportă rațional; în cadrul întreprinderii oamenii trebuie supravegheați continuu şi în detaliu; stabilirea riguroasă a sarcinilor; comportamentul şi motivația fiecărui salariat corespund cerințelor întreprinderii în măsura în care li se asigură o salarizare corespunzătoare; acțiunile întreprinderii trebuie definite în mod obiectiv; întreprinderea este un sistem închis şi are o structură variabilă, legăturile fiind oficiale şi formale.

Această şcoală a avut şi alți reprezentanți cum au fost:

Soții ***Franck*** şi ***Liliane Gilberth***, care s-au ocupat de studiul mişcării şi mânuirii uneltelor de muncă. Prin aceasta ei au contribuit la reducerea unei munci sau a unei sarcini la mişcările fizice de bază. Aceasta a pus bazele unor progrese ulterioare în zonele simplificării locului de muncă, a standardelor de muncă şi planurilor de stimulare salarială.

Henry Gantt a extins lucrările lui Taylor referitoare la plata cu bucata, pentru a crea o sarcină inovatoare şi o schemă a premierii la salarii. În cadrul acestui sistem, fiecare muncitor care-şi realizează sarcina de producție zilnică

primeşte salariul standard plus o primă, iar maistrul care-l supraveghează primeşte şi el o primă. În felul acesta Gantt a creat stimulente de performanță atât pentru muncitor cât şi pentru manager.

O altă abordare clasică a managementului s-a constituit din încercări sistematice de documentare şi înțelegere a experiențelor unor manageri care au obținut succese.

În cadrul şcolii clasice, integralistul ***H. Fayol*** atrage atenția pentru prima dată asupra necesității folosirii noilor concepții apărute în prefigurarea noii ştiințe, extinzându-şi viziunea asupra întregii activități de conducere. Fiind un practician format, H. Fayol formulează o serie de principii, dincolo de locul de muncă, de atelier, îndreptându-şi atenția asupra administrației întreprinderii, iar prin lucrarea "Administration industrielle et générale" formulează principiile de bază ale organizării judicioase a muncii de conducere. El face o clasificare a operațiilor din întreprindere schițând funcțiile de bază astfel: operații tehnice (organizarea procesului de producție); operații comerciale (legătura cu piața, organizarea, livrarea); operații financiare; operații de sănătate (protecția muncii, conservarea bunurilor); operații de contabilitate (evidența contabilă, bilanț); operații administrative. Aceste funcții ale întreprinderii sunt într-o strânsă legătură şi în contradicție cu organizatorii producției care ignoră supraestimarea celor tehnice. În concepția lui H. Fayol conducerea decurge din natura procesului de muncă, fiind obligatorie pentru toate procesele, independent de condițiile în care acestea se desfăşoară, considerând conducerea propriu-zisă ca fiind cuprinsă în ultima grupă de operații, respectiv, operații administrative.

Expunându-şi punctul de vedere asupra eficienței managerului, H. Fayol fundamentează funcțiile conducerii astfel:

- prevederea (prognozarea) – a se completa un plan de acțiuni, a se pregăti o schemă privind desfăşurarea activității în viitor;
- organizarea – asigurarea resurselor necesare pentru implementarea planului şi mobilizarea eforturilor pentru îndeplinirea lui.
- comanda – a se obține tot ce este mai bun de la muncitori în vederea realizării planului, a conduce şi selecționa şi evalua lucrătorii în mod adecvat.
- coordonarea – a se asigura că eforturile subunităților se îmbină în mod corespunzător; a se asigura că informațiile sunt distribuite şi problemele soluționate.

- controlul – verificarea progresului realizat şi evoluția muncii în conformitate cu planul şi a se lua orice măsuri corective.

Alături de Taylor şi Fayol, ***Max Weber*** a adus o contribuție la gândirea managerială. În lucrările sale acordă o mare atenție noțiunii de birocrație, care în accepțiunea sa, este o formă ideală, intenționat rațională şi foarte eficientă de organizare, fundamentată pe principii de logică, ordine şi autoritate legitimă. Trăsăturile birocrației lui Weber sunt în esență următoarele:

- o diviziune a muncii în care autoritatea şi responsabilitatea sunt clar definite;
- îndatoririle şi responsabilitățile de serviciu ale fiecărui angajat sunt explicit definite;
- reguli şi proceduri standard;
- membrii sunt selecționați pe baza competenței tehnice;
- birouri sau posturi organizate într-o ierarhie pe bază de autoritate;
- managerii de carieră lucrează pentru salarii fixe.

1.2.2. Şcoala relațiilor umane, având-l ca reprezentant pe Elton Mayo, care prin lucrările şi cercetările sale, acordă o mare atenție factorului uman în procesul de producție. Studiile arată că în afară de factorii fizici ca lumina, temperatura, umiditatea, mai există şi factori independenți de aceştia şi anume factori psihologici şi sociologici. El considera muncitorul ca o prelungire a procesului de producție a maşinii, omul având o natură complexă, în care factorii psihologici, aptitudinile sociale şi persoanele joacă un rol important, de care trebuie să se țină seama. Aceste cercetări fundamentează aspectul relațiilor umane care se stabilesc în societate şi în civilizația industrială, în care sentimentul de apartenență la un grup este mai puternic decât formele organizatorice.

Acest curent a apărut în perioada marii depresiuni economice 1929-1933, având o serie de reprezentanți cum au fost: E. Mayo, F. Dale, H. Levit şi alții, a căror activitate se poate caracteriza prin:

- acordarea unei atenții deosebite nu numai asupra persoanelor, ci şi asupra grupurilor;
- integrarea persoanelor trebuie să aibă la bază încrederea acordată acestora;
- deciziile sunt considerate descentralizate;
- eficiența individuală depinde în cea mai mare parte de simțul responsabilității, decât de controlul la care sunt supuşi lucrătorii;

- coordonatorii grupurilor trebuie consideraţi ca centre de comunicaţii intra şi inter grupuri şi în ultimă instanţă ca reprezentanţi ai autorităţii;
- reconsiderarea rolului factorului uman şi a comunicaţiilor şi deplasarea accentului asupra relaţiilor de muncă informale, sociale;
- realizarea tranziţiei dintre şcoala clasică şi şcolile moderne ale managementului;
- concentrarea atenţiei pe relaţiile de muncă şi mai puţin pe structură;
- accentuarea diversificării muncii pentru a înlătura monotonia;
- creşterea rolului delegării.

1.2.3. Mişcarea cantitativă se afirmă după cel de al II-lea război mondial, printr-o serie de personalităţi: C.W. Churchman, R. Raiffa, J. Lebourne, care urmăresc să însumeze diferite discipline în rezolvarea problemelor de management cum sunt: cercetarea operaţională, teoria deciziei, cibernetică, econometria, economia întreprinderii, statistica. Pe baza acestora autorii propun introducerea tehnicilor cantitative în conducerea activităţilor din întreprindere, folosind concepte şi instrumente precise, echipe interdisciplinare în asigurarea şi pregătirea deciziilor.

1.2.4. Şcoala sistemelor sociale are la bază funcţionarea structurală a întreprinderii cu toate elementele sale componente: subsisteme, persoane, grupuri, statuturi, organizarea formală şi informală, gradul de integrare şi obiectivele reieşite din politica întreprinderii. Prin tezele sale, acest curent ignoră elementele esenţiale ale conducerii, ale bazei tehnico-materiale, procedurile de lucru, căile de aplicare a deciziilor, a poziţiei ierarhice şi a comunicaţiilor.

1.2.5. Şcoala empirică (neoclasică) se înscrie în aprofundarea elementelor şcolii clasice, abordând în mod empiric problemele conducerii. Toate conceptele acestei şcoli nu pot fi aplicate în cadrul întreprinderii moderne, întrucât supralicitează experienţele unor întreprinderi reprezentative de genul studiilor de caz, urmărind maximizarea profitului precum şi tendinţa de pregătire a cadrelor numai pe studii de caz.

1.2.6. *Mişcarea sistematică* cuprinsă în lucrările lui L. von Bertalanffy, N. Winer, R. Ashby, C. Channon, care au o viziune integratoare de tratare a fenomenelor şi proceselor, având următoarele caracteristici[3]:

- evidenţierea capacităţii integrative pe care le posedă ansamblul (funcţia de sinergie);
- operarea cu instrumentar metodologic simplu şi posibilitatea efectuării analizei pe niveluri suprapuse;
- perfecţionarea mijloacelor de investigare prin tratarea descriptivă şi modelare;
- realizarea interferării cu alte ştiinţe (macroeconomia, cercetarea operaţională, informatică, ergonomia), abordând întreprinderea ca un tot unitar;
- foloseşte o metodologie specifică de abordare sistemică deductiv-inductivă (obiective-componenţa-ansamblu).

Sistematizând contribuţia principalelor şcoli şi curente consacrate managementului, se constată aprofundarea şi îmbogăţirea conceptelor şi metodelor în domeniu. Şcolile şi curentele au formulat pe baza experienţei principii generale, concepte, reguli, metode şi tehnici, care astăzi formează ştiinţa managementului, cu formulări proprii sau împrumutate de la alte ştiinţe, ceea ce-i dă un pronunţat caracter integrator şi multidisciplinar. Caracteristica principală a modului de abordare a problemelor manageriale de către aceste şcoli constau în:

- ⇨ cuprind o diversitate de abordări privind întreprinderea prin ignorarea numai a anumitor laturi şi detalierea altora;
- ⇨ fiecare şcoală sau curent apare ca o reacţie la tezele şi conceptele celei precedente;
- ⇨ toate abordările teoretice şi pragmatice privind managementul au un caracter normativ (şcoala clasică, mişcarea cantitativă), sau descriptiv, cum este cazul şcolii relaţiilor umane, şcoala sistemelor sociale, şcoala empirică;
- ⇨ direcţiile de cercetare a fenomenelor în întreprindere în care se înscriu şcolile şi curentele, au un caracter raţional, punându-se accentul pe latura formal-instituţională a managementului (şcoala clasică, şcoala empirică), precum şi pe cea comportamentală, axată pe latura informal-psihosocială (şcoala relaţiilor umane, şcoala sistemelor sociale).

---

[3] Vezi C. Rusu, *Management*, Ed. Expert, 1998, p.17-18

1.3. Schimbări conceptuale în ştiinţa managementului

Cercetările întreprinse în acest domeniu, atât în sectoarele conducerii cât şi ale organizării ştiinţifice, nu erau suficiente pentru a lărgi orizontul, în aşa fel, încât ştiinţa managementului să fie stăpână pe limitele ei, precum şi suficient de închegată încât să-şi dezvolte profunzimile. Confluenţa devenise o necesitate, iar aportul mai multor ştiinţe şi discipline se impunea în mod substanţial, pentru o nouă ştiinţă a managementului, „de graniţa" capabilă de a răspunde tuturor întrebărilor. Diferenţieri pregnante apar pe măsura comparării concepţiilor anterioare cu cele ale curentelor moderne. Sub denumirea de „concepţii tradiţionale" figurează întregul bagaj de cunoştinţe dobândite anterior, în opoziţie cu ideile noi, rezultate din contribuţia altor ştiinţe şi discipline care, în noile condiţii tehnice şi ştiinţifice au influenţat şi au dovedit o mare capacitate de transmitere. Însuşirea concepţiilor managementului s-a produs sub influenţa unor gânditori şi specialişti în diverse domenii cum sunt[4]:

J.O. McKeynes dezvoltă teoria controlului bugetar, transformându-l într-un mijloc esenţial în activitatea întreprinderii.

W.A. Shewhart fundamentează metodele statistice privind controlul calităţii producţiei.

C. Tippet abordează problemele selective ale muncii, folosind metoda eşantioanelor pentru determinarea normelor privind timpii de operaţie şi timpii morţi, etc. Folosirea statisticii a însemnat un salt imens în tratarea informaţiilor considerate nesigure în activitatea de conducere.

Kontarovici şi G.B. Dantzig, fundamentând programarea liniară, au contribuit prin această metodă la rezolvarea repartizării resurselor, ale organizării diferitelor posibilităţi ce pot fi rezolvate într-o manieră precisă, fără aproximări, bazate pe logică şi experienţă.

Rezultatele cercetării efectuate pe plan matematic şi folosirea maşinilor de calcul a determinat naşterea calculului operaţional şi a cercetării operaţionale, definit de ***A. Brunet*** ca fiind un ansamblu de metode bazate pe diferite discipline ştiinţifice prin care se pot analiza relaţiile ce unesc totalitatea factorilor de ordin tehnic sau psihologic ce contribuie la formarea unui fenomen economic sau uman. Folosind această metodă la precizarea deciziilor şi a soluţiilor eficiente, prin îmbinarea armonioasă a procedeelor matematice, statistice şi prelucrarea electronică, cercetarea operaţională poate fi definită ca „pregătire ştiinţifică a deciziilor", care în condiţiile actuale a impus managementului un caracter pragmatic în rezolvarea

---

[4] Vezi R. Mandache, *Conducerea unităţilor agricole*, Univ. „Al. I.Cuza", Iaşi, 1985, p. 19-26

problemelor complexe şi lărgirii unui orizont în organizarea actelor de creaţie în domeniu.

La sfârşitul deceniului al cincilea al secolului al XX-lea, cantitatea enormă de informaţie ştiinţifică se cerea ordonată şi grupată în scopul stabilirii zonelor de influenţă, de întrepătrundere a cunoştinţelor. O serie de autori (Herbert, A. Simion, Ch. I. Bernard) prin lucrarea „Administrative Behaviour" concomitent cu prezentarea concepţiilor clasice, se referă şi la organizarea şi desfăşurarea unei activităţi raţionale de conducere. Aceste acţiuni au deschis calea teoriei sistemelor de producţie, care în condiţiile actuale au devenit universale.

Evoluţia conceptelor referitoare la management, datorită revoluţiei tehnice şi ştiinţifice, este în plină efervescenţă şi îşi pune puternic amprenta asupra domeniului activităţii de conducere, manifestată printr-o explozie de rezultate, metode şi concepţii.Toate acestea au determinat o redefinire a principiilor şi metodelor, unificarea şi sistematizarea lor, într-un mod nou care să corespundă noului stadiu de dezvoltare a societăţii.

Urmărind evoluţia istorică, constatăm că în cele peste două secole care au trecut de la începuturile afirmării managementului şi conducerii producţiei, cea mai mare parte a acestei dezvoltări s-a făcut pe cale evolutivă, în sensul că sistemele de producţie au fost perfecţionate pe baza experienţei „văzând şi făcând". Ceea ce trebuie reţinut este faptul că principiile de bază ale conducerii economice şi ale producţiei, a proiectării mijloacelor şi controlului sunt aplicabile în orice întreprindere indiferent de mărime, cu menţiunea că punerea în practică a acestor principii trebuie modificată în funcţie de condiţii şi cerinţe de eficienţă. Cu cât condiţiile sunt comparabile, cu atât principiile managementului pot fi utilizate în diverse domenii, operându-se cu idei şi concepte ce pot fi implementate prin metode avansate, în special acolo unde mijloacele mai modeste dau greş.

Schimbările intervenite în a doua jumătate a secolului XX în problemele legate de caracteristicile muncii în cadrul unor mari colectivităţi, în ritmul creşterii economice, concurenţa etc., au determinat noi abordări în teoria managerială. În aceste sens, în afara abordării comportamentale, cantitative etc., elementele moderne ale managementului înmănunchiază toate teoriile şi ideile, dându-le un conţinut nou, producând o revoluţie în domeniul managementului. Aceste noi concepte şi moduri de abordare sunt expuse în lucrarea „Revoluţia managerială", elaborată de James Burham la New York în 1941, în care se analizează sistemul economic din secolul XX şi profilarea acestuia spre viitor, importanţa şi rolul

creator al managementului ca vector al inovației și progresului[5]. Sintetizând gândirea și practica economică de peste un secol, lucrarea, pe lângă efectul ei de șoc determinat de titlul ei, a curmat definitiv confuziile care au persistat în gândirea teoreticienilor și practicienilor economici, între: capitaliști, agenți, directori, antreprenori, întreprinzători, businessmen etc., impunând termenul de manager, cu derivatele lui, verbul „to manage", substantivul abstract „managerial", care rezidă din analiza interdisciplinară strânsă a poziției și rolului managementului în societatea contemporană.

Evoluția vieții economice, în contextul revoluției tehnico-științifice, demonstrează faptul că impulsul creator aparține unei noi categorii sociale, aceea a managerilor, respectiv, a acelui grup de indivizi capabili să organizeze o întreprindere, cu spirit inovator, eficient și expansionist.

În condițiile actuale ale nivelului dezvoltării social economice a țărilor dezvoltate, tendința alunecării puterii economice și politice din mâinile proprietarilor capitalului în mâinile noii puteri sociale a managerilor, este de necontestat. Din activitatea practică de aplicare a teoriei manageriale a apărut și s-a dezvoltat o nouă teză și anume, evoluția exponențială a societăților industriale, care pot fi concretizate în: energiile productive ce trebuie deslușite, integrate armonic și dirijate pentru realizarea obiectivelor. În asemenea societăți, nucleul intelectual cu misiune complexă privind determinarea obiectivelor, selectarea și punerea în ecuație a mijloacelor, impulsionarea și controlul producției, repartiției și distribuției, inclusiv de marketing, trebuie să fie format de un grup de manageri (directori de întreprinderi). Pe măsură ce societatea managerială își îndeplinește în mod corespunzător funcțiile și modelul se dovedește reușit, generalizarea și extinderea în toate activitățile omenești devine o funcție de timp și condiții. Un asemenea model valabil într-o anumită ambianță tehnico-economico-financiară, poate fi aplicat oricărei forme de organizare socială.

Elementele revoluției manageriale au ridicat pe o treaptă superioară concepția, teoria și practica despre management, au întărit conținutul și caracterul său pragmatic interdisciplinar, caracterizat printr-o viziune globală asupra sistemului întreprindere și al acesteia față de mediu. Caracteristicile principale ce definesc conținutul managementului modern rezidă în următoarele:

- Fiind un domeniu interdisciplinar, managementul pornește de la o formulare pe baza experienței și a principiilor generale accesibile conducătorilor, de la

---

[5] Vezi R. Mandache, *Management*, Ed. Univ. „Al. I. Cuza", Iași, 1993, p.22-25

ansamblul principiilor, regulilor şi tehnicilor rezultate din conţinutul ştiinţific al managementului şi continua adăugare şi integrare de noi elemente ce-i conferă un pronunţat caracter interdisciplinar.

- Caracterul previzional rezidă în faptul că la nivelul activităţii întreprinderii managementul are rolul strategic privind dezvoltarea şi direcţiile de viitor pe care trebuie să acţioneze elementele managementului pentru realizarea acestei strategii.

Strategia unei întreprinderi este definită prin obiectivele pe care le preconizează şi implicaţiile acestora asupra activităţilor, a formelor de realizare şi a cerinţelor faţă de activitatea de conducere. În elaborarea previziunilor privind realizarea politicilor de dezvoltare a întreprinderii se folosesc diferite modele care au la bază evoluţia întreprinderii şi stadiilor prin care a trecut de la înfiinţare şi rolul conducerii în obţinerea rezultatelor.

Dinamismul managerial este determinat de dinamismul mediului în care întreprinderea îşi desfăşoară activitatea precum şi de ponderea frecvenţei schimbărilor. Mediul ambiant al întreprinderii ca fenomen complex se manifestă atât prin elementele de natură politică, economică, socială, tehnico-ştiinţifică, juridică, culturală, psihologică, geografică, ecologică, cât şi pe diverse planuri de ramură, zonală, regională, etc. Efectele acestora asupra managementului pun în evidenţă trei tipuri de medii ambiante ale întreprinderii:

- ⇨ *mediu stabil* care în practică nu există;
- ⇨ *mediu schimbător*, caracterizat prin schimbări frecvente cu amplitudini variate, care sunt previzibile şi pot fi cunoscute prin folosirea diferitelor metode şi tehnici de anticipare;
- ⇨ *mediu turbulent*, caracterizat prin schimbări rapide cu repercusiuni asupra întreprinderii. Asemenea medii generează modificări de adaptare a întreprinderii în care organismul managerial trebuie să joace un rol hotărâtor.

Caracterul finalist al acţiunilor manageriale este chemat să asigure direct sau indirect realizarea obiectivelor întreprinderii. Analiza acţiunilor finaliste ale activităţii manageriale evidenţiază următoarele aspecte:

- ⇨ *aspectul nomologic*, respectiv, toate condiţionările reciproce dintre activităţile întreprinderii cu pondere în realizarea obiectivelor;
- ⇨ *aspectul psihologic*, prin care trebuie să reflecte aspiraţiile şi motivaţiile lucrătorilor în concordanţă cu obiectivele de realizat;

- ⇨ *aspectul sociologic* reflectă relaţiile şi aspiraţiile individuale şi de grup ale lucrătorilor şi amortizarea acestora cu obiectivele întreprinderii;
- ⇨ *aspectul axiologic* are în vedere ordinea de importanţă a obiectivelor în funcţie de care se determină acţiunile prioritare manageriale;

Universalitatea managerială constă în procesul continuu de transfer al concepţiilor, principiilor, metodelor şi tehnicilor şi instrumentelor manageriale în toate domeniile activităţii social economice. Acest caracter a făcut ca în zilele noastre să se vorbească în mod curent de management industrial, agrar, în construcţii, transporturi, bancar, financiar, educaţional, asigurări, etc.

1.3.1. Managementul american sau japonez?

În evoluţia managementului ca teorie şi practică s-a concretizat o multitudine de şcoli şi curente care prin activitatea lor au creat modele şi tipuri de management cu mari valenţe în viaţa contemporană.

Experimentat mai întâi în America şi apoi extins în diferite ţări, managementul a cuprins toate domeniile activităţii umane. Prin conţinutul său ştiinţific, prin modul de aplicare şi cunoaştere, managementul modern a devenit un parametru economic de apreciere a faptului că o ţară este bogată sau săracă. În procesul generalizării managementului modern s-au conturat două modele (tipuri): american şi japonez, care domină prin excelenţă lumea afacerilor. În Europa s-au creat centre de iniţiere şi perfecţionare în domeniul managementului american, cum a fost cel din Franţa din deceniile şase şi şapte de la Fontainebleau, care a excelat prin originalitate şi adaptări ale modelelor şi tehnicilor provenite din acesta, în special în domeniul cercetărilor fundamentale şi al tehnicii de vârf[6].

Cu toate acestea, la ora actuală, Europa este în faţa unei dileme: care dintre cele două modele este valabil? Europenii vor putea copia aceste modele sau vor inventa un al treilea model? Europa manifestă o mare gelozie asupra dialogului Pacificului, care se desfăşoară în linie dreaptă între Japonia şi Sillicon Valley din California, cel mai mare centru al inteligenţei artificiale şi cercetării tehnologice. În acest context, europenii doresc şi aşteaptă crearea unei trilogii în domeniul managementului: SUA – Japonia – Europa.

Între managementul american şi cel japonez nu există deosebiri fundamentale, caracteristicile ambelor modele constă în dezvoltarea nemaiîntâlnită a cercurilor de calitate şi a calităţii totale, pe bază de dinamism şi

---

[6] Vezi R. Mandache, *Management*, ed. Univ. „Al. I. Cuza", Iaşi, 1993, p.31-34

motivaţie reală, operativitate, creativitate, etc. Create mai întâi în America, ideile şi conceptele acestor cercuri şi-au luat „zborul" în Japonia, prin intermediul cetăţeanului american dr. W. E. Dewing, japonez de origine. Aceste idei au fost adaptate şi perfecţionate de un alt maestru al managementului japonez, Ishikama. Din aceasta se poate deduce că nici managementul nu a fost şi nu este scutit de spionajul economic.

Concomitent cu acestea, dr. Juran şi Crosby au elaborat un concept referitor la autoritate şi organizare, pe care l-au sintetizat în „Total Quality Control" şi care s-a răspândit în toate întreprinderile americane şi japoneze. Schimburile de idei şi concepte dintre cele două modele de management denotă că diferenţele în ceea ce priveşte tehnicile şi conceptele sunt minime. Din această conlucrare s-au răspândit idei din care importanţa sub deviza "să faci bine din primul moment: timpul" este în întregime exact. În acelaşi context s-au accentuat folosirea metodei Kanban în determinarea stocurilor mijlocii şi reducerea noncomformismului.

Ce se poate spune despre Europa în legătură cu cele menţionate mai sus? Aşa cum arată Cristie Revenne în "Les Nouvlles missions du management", Éditions E.S.P. Paris, 1988, Franţa a început să-şi pună la punct cercurile de calitate abia în jurul anilor '80.

Diferenţele dintre modelul american şi cel japonez trebuie căutate în primul rând în cele de ordin cultural, care însă nu schimbă cu nimic tabloul. Folosind aşa zisele metode „Z", putem sesiza caracteristicile ce deosebesc cultura şi mentalitatea celor două popoare.

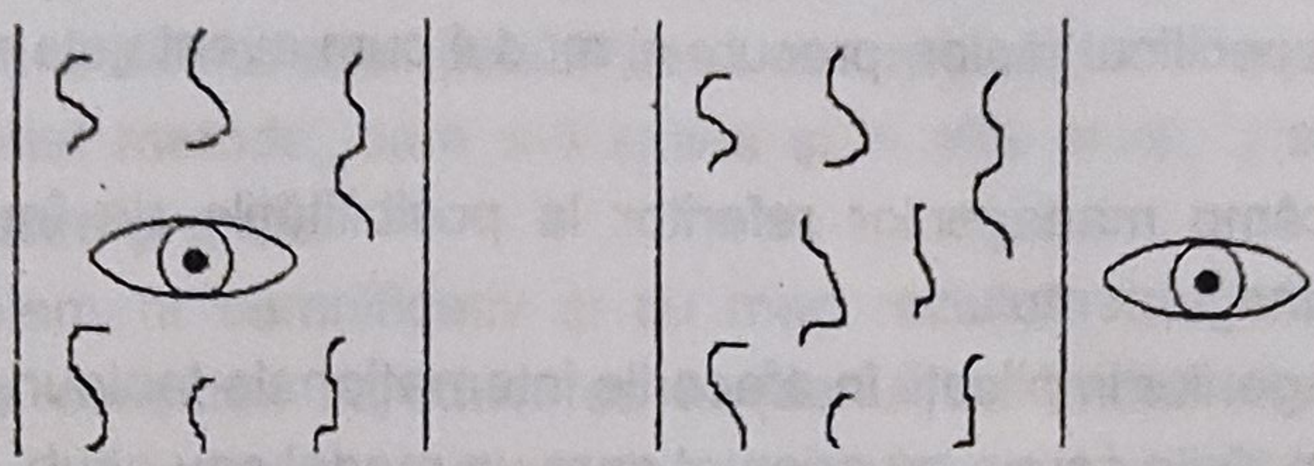
În secolul trecut se poate vorbi de o cultură occidentală ce cuprindea Europa şi S.U.A., aceasta datorită faptului că locuitorii celei din urmă sunt descendenţii pasagerilor de pe Mayflower, respectiv moştenitorii îndrăznemţilor cuceritori din bătrâna Europă.

Comparând cultura occidentală cu cea asiatică, obţinem:

Figura 1.1.

Japonezii **Occident**

- ***PERCEPȚIA NATURII***



- ***PERCEPȚIA VIITORULUI***

Japonezii	*Occidentul*
- resemnarea	- dominare, sfidare
- puterea de a îndura	- progres

- ***PERCEPȚIA RELAȚIILOR SOCIALE***

Japonezii	*Occident*
- armonie, simbolism	- contradicții
- compromis	- confruntări
- importanța grupurilor	- importanța individului

eu **voi**

Identificări, afectivitate Confruntări, nepăsare

- Civilizația occidentală își are originea în Grecia antică caracterizată prin individualism, prin cultul „ego" în care persistă gustul, plăcerea, sfidarea, provocarea (Icar, Prometeu), tendința de luptă și revoltă, conformismul etc.
- Civilizația asiatică a fost influențată de confucianism și budism, având infinite simboluri și rădăcini cu natura, fidelitatea față de grup, familie, orașe, localități etc, precum și resemnarea și supunerea față de fatalitate.

Modul cum se reflectă aceste deosebiri culturale în management poate fi prezentat astfel:

- ambele modele de management pun în evidenţă modul de integrare a activităţii în diferite medii de acţiune;
- deosebirile enunţate pot arăta avantajele unui model faţă de altul, în funcţie de specificul ţărilor, precum şi modul cum avantajele se reflectă în randamente;
- oferă un câmp managerilor referitor la posibilităţile de îmbunătăţire a practicii managementului;
- oferă managerilor implicaţii în afacerile internaţionale tablouri detaliate ale mediului din ţările care s-au orientat spre un model sau altul.

În acelaşi timp se pot desprinde şi elemente dominante ale mediului întreprinderilor precum şi influenţa managementului asupra lor. Astfel în S.U.A., unde guvernează economia liberală, desfăşurarea activităţilor se face sub impulsul caracterului inovaţional, al concurenţei şi al unui dinamism ridicat.

În ţările din Europa occidentală se constată o implicare a statului în economie, o preocupare a guvernelor spre problemele sociale, un dinamism mai moderat al activităţilor. În Japonia asistăm la orientarea fermă spre accelerarea creşterii economice, dezvoltarea puternică a întreprinderilor, creativitate, dinamism, accent pe productivitate.

Finalmente se pot trage concluzii privind stilurile manageriale din diferite ţări, astfel:

- în Germania asistăm la trecerea de la stilul autoritar la cel binevoitor, la codeterminare, la managementul participativ;
- în Japonia caracteristicile practicii manageriale constau în respectul faţă de vârstă şi experienţă, angajarea pe viaţă a majorităţii salariaţilor, urmărirea consensului în luarea deciziilor;
- în S.U.A. este definitorie utilizarea pragmatică a managementului, cu o vastă gamă de servicii manageriale;
- în Franţa planificarea guvernamentală la scară naţională influenţează mai mult sau mai puţin realizarea funcţiei de previziune a conducerii întreprinderilor.

În afara celor două curente şi practici privind managementul contemporan, mai există şi alte tendinţe în special în Europa sub forma curentului Renan[7]

[7] Vezi Capitalism contra capitalism

1.3.2. Managementul românesc

Ţara noastră se înscrie în rândul ţărilor în care problemele de management au debutat de timpuriu. Astfel pentru prima dată în Europa, sistemul taylorist de organizare ştiinţifică a producţiei şi a muncii a fost practicat la Ţesătoria românească de bumbac din Piteşti în anul 1907. Cu toate greutăţile inerente începutului, s-a demonstrat posibilitatea de creştere a eficienţei, ca rezultat al aplicării acestei metode, care s-a extins şi în alte unităţi şi alte subramuri ale industriei uşoare şi grele.

Un element semnificativ şi cu mari rezultate teoretico-metodologice şi aplicative l-a constituit introducerea în planul de învăţământ la Academia de Înalte Ştiinţe Comerciale şi Industriale, a cursului de management al Întreprinderii în 1916, al profesorului Virgil Madgearu. Acest curs este considerat ca fiind primul din Europa de sud-est şi primul din Europa[8].

Acest curs acordă o mare importanţă problemelor managementului întreprinderilor româneşti, raporturile dintre teoria şi tehnica managementului, motivarea personalului, profitul, bilanţul, patrimoniul, riscul competitivităţii etc. Ţinând seama de limitele inerente, precum şi de perioada şi contextul în care a activat, acest curs, prin conţinutul său a contribuit la conturarea ştiinţei conducerii microeconomice şi a unei şcoli de management în ţara noastră.

Pe problemele teoretice şi practice ale managementului s-au axat şi preocupările din cadrul Institutului român pentru organizarea ştiinţifică a muncii creat în 1927, care a unit o serie de personalităţi ca: V. Madgearu, G. Ţiţeica, D. Gusti, Gh. Ionescu-Sineşti, Gh. Marinescu etc. şi care au avut ca deviză paşii pe care trebuie să-i facă România pentru a ieşi din domeniul empirismului şi trecerea în domeniul organizării raţionale cu ajutorul ştiinţei.

Din gama acţiunilor iniţiate şi desfăşurate de această organizaţie (IROM) menţionăm:

- traducerea unor lucrări de specialitate;
- publicarea buletinului IROM, care cuprindea probleme teoretice şi practice din domeniul managementului;
- participarea la Conferinţele şi Congresele internaţionale;
- popularizarea succeselor obţinute în întreprinderile în care s-au aplicat principiile managementului.

După al doilea război mondial, problemele managementului în România au fost ignorate, atât în învăţământ cât şi în cercetare, datorate ideologiei

---

[8] Vezi O.Nicolescu şi I. Verbancu, *Management*, Ed. Economica, 1995, pag.49-51

comuniste, fricii de cosmopolitism şi credinţei în superioritatea sistemului socialist. Abia după anul 1966, când în numeroase întreprinderi s-au concretizat eforturi investiţionale, s-a simţit necesitatea mai cu seamă la nivel microeconomic, a unui management riguros. Sub presiunea necesităţiior practice şi în contextul unor anumite deschideri a României spre Occident, s-au întreprins diverse acţiuni atât în domeniul cercetării cât şi învăţământului pe linia conducerii şi organizării. Astfel în anul 1967, cu sprijinul Biroului Internaţional al Muncii, s-a organizat centrul de perfecţionare a pregătirii cadrelor de conducere din întreprinderi, CEPECA; înfiinţarea Institutului de conducere şi organizare a producţiei la Ministerul Muncii; constituirea cadrului organizatoric pentru soluţionarea problemelor de organizare a producţiei şi a muncii şi a unui colectiv de cercetare la Institutul de Cercetări Economice; înfiinţarea în 56 de mari oraşe din ţară a cabinetelor pentru probleme de organizare ştiinţifică a producţiei şi a muncii şi desfăşurarea activităţilor pe bază de contracte de cercetare; organizarea direcţiilor de control din ministere cu atribuţii ce revin întreprinderilor din domeniul conducerii etc. Din anul 1971, în învăţământul superior economic este introdus cursul de conducerea unităţilor industriale, agricole, etc, iar în anul 1973 se înfiinţează Consiliul pentru Problemele Organizării Economico-Sociale (COES), precum şi acţiuni de specializare a zeci de persoane în domeniul managementului în Occident.

Toate acestea au facilitat elaborarea a numeroase studii şi lucrări consacrate conducerii economice.

În legătură cu învăţământul, cercetarea ştiinţifică şi practică a managementului în ţara noastră până în anul 1990, se impun câteva precizări:

- ⇨ În domeniul teoriei şi practicii are loc o difuzie a cunoştinţelor despre managementul întreprinderii, în care se regăsesc o mare parte din conceptele şi instrumentele managementului din ţările occidentale;
- ⇨ Lucrările, cursurile şi cercetările în acest domeniu erau marcate de dogmele socialiste, în special în domeniul interpretării şi folosirii conceptelor;
- ⇨ În activitatea practică a aplicării metodelor şi tehnicilor managementului la nivel de întreprindere în cadrul unui sistem economic supracentralizat, birocraţia, elementele politice şi administrativ funcţionăreşti dominau latura economică, creând un mare decalaj între teorie şi practică.

Începând cu anul 1990 s-au produs schimbări radicale atât în domeniul învăţământului cât şi al cercetării ştiinţifice de management, înlăturându-se toate malformaţiile şi limitările din trecut. Conceptele şi instrumentul de management la

nivel microeconomic este abordat în funcție de condițiile şi factorii ce acționează în economia de piață.

Pe plan pragmatic managementul societăților comerciale şi al regiilor autonome are o evoluție lentă, deoarece acțiunile interpuse pentru schimbările şi transformările din aceste unități nu este însoțit de schimbări fundamentale în management. Chiar în procesele ce au loc prin privatizarea întreprinderilor, mentalitatea personalului de conducere şi de execuție se schimbă lent, creându-se o criză de autoritate a proprietarului şi de autoritate a managementului. Efortul de acumulare a cunoştințelor de management în cadrul întreprinderilor este de nivel apreciabil, mai cu seamă în managementul executiv.

În întreprinderile mici şi mijlocii private înființate de întreprinzătorii particulari, situația managerială poate fi considerată ca având o evoluție bună prin motivațiile pentru acțiune şi profit, însă modul de folosire a elementelor manageriale moderne în cadrul acestor unități este redus.

1.3.3. Managementul comparat

Ca domeniu teoretic şi practic, managementul include analiza şi studiul mediului social şi cultural, pentru a asigura concordanța dintre modele folosite şi realizarea obiectivelor organizaționale şi valorile societăților. Organizarea, crearea şi dezvoltarea unei economii eficiente şi performante sub toate aspectele sale trebuie să fie pătrunsă şi să accepte principiul competenței cu urmări de efecte maxime. Deciziile care se iau trebuie să reflecte mobilitatea, adaptabilitatea şi suplețea conducerii, capacitatea de a acționa într-o manieră nouă, corespunzătoare perioadei de tranziție din economia românească. Orice acțiune îndreptată împotriva actului de creație, de experiență managerială a țărilor dezvoltate, atât de necesară economiei noastre, duce la frânarea procesului conducerii şi întârzierea progresului întreprinderilor. Managementul este acel proces prin care se acționează împreună sau cu alții pentru realizarea obiectivelor întreprinderilor într-un mediu în continuă schimbare şi are ca punct central eficiența modului în care sunt folosite resursele limitate. Aceasta face ca în condițiile tranziției la economia de piață, hotărâtor să devină promovarea unei politici juste în domeniul competenței manageriale, crearea şi practicarea unor modele de management corespunzătoare nivelului dezvoltării economico-sociale.

Realizarea în activitatea economică a acestor etape se poate face prin cuprinderea lor în funcțiile managementului, legate de dimensiunile activităților în continuă expansiune, pe baza premiselor teoretice şi a soluțiilor pragmatice.

Problematica formulată de Richard Farmer, precum că managementul este unul din factorii de bază care explică de ce o ţară este bogată sau săracă, demonstrează că ajungerea la prosperitate, la bogăţie nu se poate realiza decât prin cunoaşterea aprofundată a managementului practicat în ţările bogate şi a modului de aplicare a acestuia la specificul fiecărei ţări mai puţin dezvoltate[9].

În felul acesta managementul capătă valenţe multidimensionale, termenii de comparare solicitând o abordare sistemică de mare fineţe, la obiect şi strict ancorată în contextul social economic. Toate soluţiile de ordin practic, teoretic şi metodologic trebuie să fie ancorate în multiple determinări ale managementului, care sunt cele economice, sociologice, psihologice, politice, ecologice, tehnologice, juridice, informatice etc, toate sistematizate în viziune transnaţională. Numai în acest fel conceptul de management comparat poate dobândi un punct de vedere teoretic cu un grad mare de rigurozitate, precum şi unul practic, pragmatic, caracterizat prin raţionalitate şi eficienţă dobândită prin rezultate cu parametrii cuantificabili.

Abordarea managementului ca fenomen internaţional în viziune comparatistă, prin luarea în considerare a diversităţii mentalităţii, a dinamismului şi formelor lor de manifestare, are o mare importanţă, deoarece numai în acest fel se poate explica: dinamica fenomenelor de management la nivel internaţional; relaţia dintre universal şi particular din practica şi teoria managementului, precum şi particularităţile ce însoţesc soluţionarea elementelor managementului în întreprinderi şi organizaţii de pe diverse meridiane. Aplicat în acest fel, managementul elimină orice omitere a elementelor esenţiale de valabilitate generală şi a celor legate de suprasoluţionarea condiţiilor particulare existente în ţară.

Un element de reuşită în practicarea unui asemenea sistem de management rezidă în faptul că în ridicarea performanţelor întreprinderilor nu se pune problema care este cel mai bun mod de organizare şi planificare, ci care sunt şi trebuie să fie mijloacele cele mai eficient folosite. Moduri de a conduce eficient există, însă acestea depind de condiţiile specifice precum şi de profesionalismul şi concepţiile managerilor. Folosirea în practică a acestui concept elimină tendinţa de copiere şi luarea în considerare a acelui cadru de conducere care prin acţiunile sale conduce la creşterea creativităţii, a inovaţiei, îşi asumă riscul. Tocmai asemenea moduri de a conduce pot evita căutările celor mai bune căi şi soluţii de management, deoarece permite luarea în bloc a unor

[9] Vezi O. Nicolescu , Rev. *Tribuna Economică*, nr.5/1990

rezolvări de succes de pe alte meridiane, care reflectă condiţii specifice şi impun reproiectări de fond pentru a corespunde condiţiilor din întreprinderi.

Un asemenea mod de a pune problema managementului comparat nu înseamnă subaprecierea calităţii şi a cunoştinţelor managerilor şi aceasta cu atât mai mult cu cât importul de management este mult mai productiv în comparaţie cu cel tehnologic, deoarece este mai profitabil să conduci bine, decât să îmbunătăţeşti tehnologia de producţie. Realizarea în practică a activităţii din ţara noastră a acestui transfer de management devine o sarcină de mare răspundere a guvernului, agenţilor economici, Institutului Român de Management, deoarece numai în acest fel pot contribui la o privatizare corectă a întreprinderilor şi la reducerea costurilor tranziţiei la economia de piaţă.

O premisă deosebită este cea referitoare la relaţia dintre eficienţa organizaţională şi managementul comparat. Din activitatea practică se constată că eficienţa organizaţională este posibil să fie maximă atunci când există o potriveală, o congruenţă între factorii culturali, structurali şi de mediu în care funcţionează organizaţia. La nivelul întreprinderii factorii structurali sunt congruenţi cuprinzând orientările culturale ale angajaţilor, care prin valorile şi comportamentul lor contribuie la realizarea obiectivelor.

Eficienţa organizaţională prin cunoaşterea culturii managementului, atât la nivel micro şi macroeconomic, are efecte benefice, deoarece prin gradul ei de cuprindere, cultura managementului capătă utilitate practică în diferite domenii de activitate, cum sunt:

- managementul comparat, din punct de vedere educaţional contribuie la ridicarea nivelului de pregătire a specialiştilor şi managerilor prin lărgirea capacităţii de înţelegere şi interpretare a fenomenelor, în abordarea şi soluţionarea eficientă a diverselor situaţii de conducere, în aplicarea unor strategii, de a conlucra cu specialiştii din alte ţări;
- sub aspect managerial, toate cunoştinţele teoretice şi practice cuprinse în ştiinţa managementului comparat reprezintă o bază de informaţii capabile să fie aplicate şi să rezolve probleme pe care le ridică fiecare ţară în acest domeniu. Astfel, dacă ne referim numai la procesul proiectării sistemelor de management din domeniul economic, cultural şi educaţional, la cunoaşterea modului cum acţionează un astfel de sistem în alte ţări, pentru manageri nu poate fi decât benefică, deoarece sunt eliminate erorile manifestate pe alte meridiane;

- din punct de vedere social, managementul comparat, prin metodele şi tehnicile practice, contribuie la îmbunătățirea climatului de muncă şi viață;
- din punct de vedere economic, aplicarea cunoştinţelor despre managementul comparat are efecte în sporirea eficienței activității întreprinderilor precum şi în domeniul social, prin ridicarea gradului de pregătire a managerilor şi specialiştilor, crearea unui climat de muncă corespunzător şi descoperirea altor surse de eficiență prin folosirea forței de muncă, a materiilor şi materialelor, a utilajelor şi maşinilor, în combinarea rațională a factorilor şi proceselor de producție, care determină obținerea unor rezultate cu efecte directe.

1.4. Definiția ştiinței managementului

1.4.1. Termenul de management şi definirea lui

În definirea managementului ca teorie şi practică, literatura de specialitate din occident foloseşte termenul englez de management, care s-a încetățenit în limbile tuturor țărilor. Termenul derivă din latinescul manus (mână), care tradus literar înseamnă manevrare, pilotare. În efectuarea acțiunilor şi organizarea pilotării şi manevrării, managerii şi conducătorii sunt principalii participanți. De la termenul latin de manus s-a format în limba italiană mannagio, care tradus literar înseamnă a prelucra cu mâna, care prin intermediul termenului francez manage, a ajuns în limba română cu semnificația de loc unde sunt dresați caii. Din limba italiană sau franceză conținutul a fost împrumutat în engleză sub forma verbului „to mage", care în traducere înseamnă a administra, a conduce.

Totodată, literatura engleză a derivat termenii de manager şi management, ceea ce înseamnă, conducător şi conducere.

Etimologic, management înseamnă a ține în mână, a conduce eficient în ideea de stăpânire şi control, conducerea cu succes a unei acțiuni, utilizarea judicioasă a mijloacelor pentru atingerea unui scop sau administrarea eficientă a unei întreprinderi etc, care cuprind un complex de procese ştiințifice moderne legate de rezolvarea problemelor decizionale. Preluarea termenului management (conducere) în limba franceză s-a făcut prin alternarea corespondentelor gestion (gestiune), şi direction (direcțiune). În limba română termenul cel mai adecvat este cel de conducere, deoarece cuprinde toate aspectele acțiunilor economice şi sociale la nivel microeconomic.

În evoluția sa, managementul a căpătat sensuri diferite, iar scopurile acțiunilor întreprinse sub această denumire au avut înfățișări variate, dând naştere unor multiple interpretări, de cele mai multe ori opuse conceptului de conducere ale proceselor şi fenomenelor legate de acesta. În majoritate, autorii definesc managementul ca o activitate de îndrumare a muncii unei colectivități variate ca mărime, de la o formație de muncă până la noțiunea de conducere la nivel statal.

Din acestea se desprinde o caracteristică a activității de conducere, şi constă în faptul că ea se manifestă asupra grupurilor organizate, având un conținut social. În acest sens, Fr. Taylor vedea în activitatea de conducere la nivel microeconomic „arta de a şti precis ce trebuie făcut cât mai bine şi cât mai ieftin", acestea dând un răspuns, un conținut şi o interpretare modernă conceptului de management, care prin funcțiile sale, conducătorul îşi poate realiza influența. După alți autori, managementul reprezintă exercitarea funcțiilor administrative, de dispoziție, orientate spre alegerea şi repartizarea cadrelor, dirijarea şi educarea lor, controlul asupra activității, folosirea mijloacelor economice etc.

În literatura de specialitate sunt exprimate diferite opinii privind conținutul şi sfera de cuprindere a managementului, definițiile fiind mai generale sau mai analitice. De asemenea, managementului i se dau diferite accepțiuni, fiind considerat ca proces, ca activitate, ca un grup de persoane, sau ca artă şi ştiință, ca obiect, cu legități şi principii proprii. În concepția Asociației Americane de management, managementul presupune:

- a obține rezultate prin alții, asumându-şi responsabilități pentru aceste rezultate;
- a avea încredere în subordonați;
- a fi orientat spre mediul înconjurător;
- a lua decizii privind finalitatea întreprinderii;
- a descentraliza sistemul organizatoric şi a aprecia oamenii după rezultatele obținute.

La toate acestea se mai adaugă şi alte definiții date managementului, cum sunt:

- atingerea scopurilor printr-o conducere eficientă;
- integrarea şi coordonarea eficientă a folosirii resurselor;
- ansamblul metodelor şi proceselor de planificare, organizare, alocare a resurselor, control, activare a întreprinderii;

- proces de planificare, organizare, antrenare şi control, al eforturilor membrilor întreprinderii şi folosirea altor resurse pentru realizarea scopurilor etc.

1.4.2. Metode de studiere şi analiză a managementului

Şcolile şi curentele care au orientat gândirea şi practica managerială au determinat dezvoltarea diverselor moduri de studiere şi abordare, care să explice conceptele, teoriile şi tehnicile activităţilor.

Din multitudinea de modalităţi de abordare care au ca scop îmbunătăţirea şi perfecţionarea activităţii practice a managementului, menţionăm:

Metoda studierii empirice a cazului[10] are în vedere experienţa sintetizată în cazuri prin care se evidenţiază diverse modalităţi prin care s-au obţinut succes în rezolvarea unor probleme specifice. O asemenea metodă de apreciere a managementului poate fi utilizată în cazul managerilor practicieni deoarece studiile de caz reprezintă repere de referinţă în acţiuni similare din activităţile lor. Această metodă reprezintă o serie de *dezavantaje* care constau în:

⇨ toate studiile sintetizează fenomene şi situaţii trecute şi greu reproductibile în prezent şi în special în viitor;

⇨ folosirea acestei metode în mod exagerat în formarea şi pregătirea cadrelor de conducere, conduce la rezultate nedorite, în contradicţie cu realităţile din întreprinderi;

⇨ riscul ca prin folosirea acestei metode să se creeze o impresie falsă asupra capacităţii celor ce se pregătesc în domeniul managementului, de a rezolva cu aceeaşi uşurinţă problemele similare din activitatea practică.

Metoda cercetării în funcţie de comportamentul interpersonal cuprinde problemele multiple din tezele şcolii relaţiilor umane, considerând că activitatea de conducere, în practică, înseamnă realizarea obiectivelor prin oameni, obţinerea de succese prin alţii, şi se concretizează asupra relaţiilor interpersonale din întreprindere. În analiza acestei metode, accentul se pune pe individ, pe motivaţiile şi relaţiile acestuia, latura psihologică având o importanţă deosebită. În activitatea complexă a întreprinderii, relaţiile umane trebuie privite ca o artă a managementului pe care trebuie să o aplice în canalizarea relaţiilor dintre indivizi şi grupuri pentru maximizarea performanţelor întreprinderii. În acest context, stilul de conducere şi raporturile manager subordonat, precum şi

---

[10] vezi C. Rusu, *idem*, op. cit, pag. 26-35

folosirea mijloacelor de stimulare morală şi materială a motivațiilor umane au un rol hotărâtor.

Comportamentul interpersonal şi de grup se bazează pe sociologia şi psihologia socială, care studiază grupurile mici cu metodele lor culturale şi personale, până la grupurile mari la nivel de întreprindere. Întreprinderea în totalitatea ei reprezintă un angajament social şi este compusă din subunități sociale între care există atitudini de interacțiune, presiuni şi conflicte determinate de educație, formație etică, apartenență la un anumit grup etc. Cele mai multe probleme manageriale sunt determinate de comportamentul de grup, respectiv, atitudinile, dorințele, motivațiile etc, ceea ce denotă interferențele ce există între ştiința comportamentului şi conducere.

Metoda cercetării şi aprecierii în funcție de sistemele sociale-cooperative are în vedere relațiile interumane în comportamentul de grup sub aspectul cooperărilor organizate. La nivel microeconomic, conducătorii executivi acționează în cadrul sistemelor sociale cooperative şi se reflectă prin interacțiuni de idei, forțe, atitudini, dorințe între doi sau mai mulți oameni. Aceste interferențe dintre comportamentul interpersonal şi cel de grup facilitează organizarea şi funcțiunea sistemelor sociale de cooperare.

Metoda cercetării în funcție de sistemele sociotehnice analizează productivitatea şi arată rolul, importanța şi influența sistemului tehnic (maşini, utilaje, echipamente, metode de organizare şi conducere) asupra sistemului social, manifestat prin atitudini personale şi comportament de grup. Pentru obținerea unor randamente cât mai ridicate în activitatea întreprinderii, aceste două sisteme (tehnic şi social) trebuie să fie armonizate, armonizarea să înceapă cu sistemul tehnic, pentru a face cât mai accesibil sistemul social.

Metoda cercetării în funcție de teoria deciziei este actul esențial în activitatea de conducere, a atenției ce trebuie acordată selectării alternativelor şi luării deciziei, a persoanelor şi grupurilor ce iau decizia.

Ținând seama de întreaga activitate din întreprindere, cu întreaga ei problematică legată de relații individuale şi de grup, structurile organizatorice, sistemul informațional, analiza valorilor, costurile de producție, eficiența, beneficiarii, etc; se concluzionează faptul că în condițiile actuale, teoria deciziei nu mai este un câmp limitat, specializat şi axat pe conceptele şi tehnicile decizionale, ci un punct de vedere cuprinzător asupra întreprinderii ca sistem social economic. Acest lucru este cu atât mai important, cu cât conceptul de management cuprinde mai mult decât procesul luării deciziilor ca act al activității

manageriale, act care este facilitat de claritatea obiectivelor propuse, de informaţiile disponibile, de structura organizatorică, de responsabilităţile de decizie, sarcini, obligaţii etc.

Metoda cercetării sistemice are la bază teoria sistemelor şi are ca obiect cercetarea fenomenelor şi proceselor şi obiectivelor privite ca ansambluri compuse din subsisteme şi elemente aflate într-o strânsă intersectare. Tratarea sistemică a conducerii are un câmp larg de aplicare, întreprinderea fiind cea asupra căreia se execută actul conducerii şi în care se manifestă principalele caracteristici ale sistemelor dinamice complexe cum sunt: integralitatea, ierarhizarea, reglarea pe baza conexiunilor directe, autoreglarea prin conexiunea inversă; dinamismul, adaptabilitatea; entropia; finalitatea.

Ca obiect al conducerii, întreprinderea cu activităţile ce se desfăşoară este reprezentată de următoarele sisteme: socio-economic, complex, financiar, probabilistic, deschis, stabil, autoreglabil, adaptabil, autoorganizabil.

1.4.3. Managementul – artă şi ştiinţă

Managementul nu poate fi privit numai ca activitate practică, ca proces de raţionalitate şi desfăşurare a muncii eficiente. El este o ştiinţă formată dintr-un ansamblu de concepte, metode şi mijloace de soluţionare a problemelor de conducere în toate domeniile de activitate socială şi la toate nivelurile ierarhice ale acestuia, sintetizând tot ceea ce a acumulat omenirea în domeniul practicii conducerii.

Începuturile activităţii de conducere sunt legate de personalitatea şi calităţile individuale ale conducătorilor care-şi asumau priceperea de a conduce în procesul exercitării funcţiei şi, pe măsură ce acumulau cunoştinţe, deveneau iscusiţi în conducere. La baza unor asemenea activităţi au stat intuiţia, experienţa, bunul simţ, calităţile personale, conducerea desfăşurându-se empiric.

Aceste calităţi formate pe experienţă au conturat arta de a conduce, care prin importanţa ei nu este neglijată nici în conducerea modernă a întreprinderii pe baze ştiinţifice. Pentru a conduce modern, ştiinţific însă, aceste calităţi sunt insuficiente, deoarece nici una din calităţi nu pot fi verificate şi nici nu pot fi transmise în totalitate altor persoane. Laturile negative ale intuiţiei şi experienţei sunt legate de conservatorism, teama de nou, rutina, deprinderi cu metode învechite de conducere. Conducerea pe baze empirice funcţionează pe principiul „văzând şi făcând", rezultatele acţiunii depinzând de capacitatea şi posibilitatea conducătorului de a se descurca în situaţii neprevăzute, în funcţie de talentul şi

flerul acestuia, ca singurele elemente de reuşită. Conducerea empirică pe baza experienței duce la conceperea viitorului în funcție de modul cum s-au desfăşurat evenimentele în trecut, fără a se ține seama de prezent, de noile descoperiri, de creație, de rezultatele cercetării.

În etapa actuală a dezvoltării cunoştințelor despre management, experiența în conducere nu este sinonimă cu empirismul, ci cu un element dinamic care are ca scop îmbogățirea cu date şi concluzii noi. Deasemenea, statornicirea ştiinței managementului a dus la schimbarea semnificației de artă a conducerii, coordonata ei de bază devenind ştiința conducerii, în care arta practică de a conduce, exprimată prin experiență şi intuiție, are rolul de a stimula mobilitatea şi eficiența în acțiune a conducătorului.

Întrucât fundamentarea şi generalizarea managementului ca ştiință s-a făcut în mileniul 5 al secolului XX, fiind şi astăzi în plin proces de afirmare, au apărut diverse controverse legate de statutul activității de conducere. Astfel, unii consideră conducerea ca o artă, dependentă de cunoştințele personale ale conducătorului, iar alții că există o ştiință a conducerii.

În legătură cu aceste păreri, Peter F. Druker arată: conducerea niciodată nu poate fi o ştiință exactă; conducerea este o practică mai degrabă decât o ştiință sau profesie, deşi conțin elemente din amândouă. Wilfred Brawn arată că nu există o teorie generală despre procesul de conducere, iar Phillip W. Shay subliniază necesitatea unei ştiințe a conducerii, motivând aceasta prin dezvoltarea rapidă a teoriei integrate a conducerii întrucât absența unei asemenea discipline face imposibilă predarea sau învățarea ei, iar cadrele de conducere nu ar putea-o folosi ca îndreptar în activitatea lor. Este greu sau imposibil să se înțeleagă întreprinderea modernă fără o integrare a teoriei conducerii în ştiința managementului[11].

În managementul modern, conducerea ca artă rămâne legată de persoana conducătorului şi înseamnă aplicarea principiilor, metodelor, tehnicilor şi proceselor de lucru, în funcție de condițiile concrete în care funcționează sistemul întreprinderii. Modelele, principiile şi tehnicile de conducere au apărut ca rezultat al interpretării teoretice a practicii şi experienței, deci a artei de a conduce, formând în acest fel teoria conducerii ştiințifice.

Conducerea ca ştiință înseamnă teoria principiilor, metodelor şi procedeelor cu caracter general, care pot fi însuşite prin studii şi cercetări, iar ca

---

[11] vezi Maynord H.B., idem, op.cit., p. 68.

artă, conducerea se rezumă la priceperea şi îndemânarea de transpunere a acestei teorii în practică.

Atunci când definim ştiinţa conducerii, este necesar să avem în vedere aspectul teoretic al actului de conducere, capabil de a fundamenta folosirea optimă a resurselor umane, materiale şi financiare, fără însă a neglija transpunerea acestor principii şi deziderate la condiţiile concrete în care funcţionează întreprinderea.

Conducerea ca artă înseamnă însuşirea ştiinţei de a conduce, respectiv, a principiilor şi legilor de către conducător. Ca artă practică, conducerea ştiinţifică are ca obiect activitatea de conducere, fiind un tip special de muncă intelectuală, ce se desfăşoară la nivelul întreprinderilor pe diferite nivele ierarhice. Conducerea ştiinţifică este o funcţie specifică, care se deosebeşte fundamental de munca de îndrumare sau supraveghere. Ea nu este o ştiinţă speculativă sau teoretică, ci una practică, fiind nemijlocit legată de conducerea şi îndrumarea activităţii umane şi urmărirea realizării obiectivelor.

Deci conducerea ştiinţifică este concomitent o artă şi o ştiinţă. Arta constă în priceperea de a prevedea fenomenele cu care se va confrunta întreprinderea, de a organiza munca, de a adopta decizii fundamentate ştiinţific, de a antrena lucrătorii la realizarea deciziilor, etc., toate acestea având suport teoretic şi practic de cunoştinţe rezultate din ştiinţa managementului. Conducerea ştiinţifică rezultă din teoria ei şi evidenţiază legile, principiile şi metodele, tehnicile şi procedeele precum şi legile acţiunilor eficiente.

Conducerea ştiinţifică se deosebeşte de empirism prin următoarele:

- conducerea ştiinţifică are la bază cuceririle ştiinţei managementului, folosind cunoştinţe şi de la alte discipline;
- are la bază cunoaşterea legilor şi principiilor ce generează dinamica fenomenelor;
- în aplicarea principiilor ei se apelează numai la obiectivitate, diminuând subiectivismul;
- folosirea metodelor, tehnicilor şi procedeelor se face pe baza unor analize ştiinţifice, care permite orientarea explorărilor pe termen lung asupra obiectivelor în care rolul decisiv îl are creativitatea.

Imaginaţia este partea integrantă a creativităţii, elementul care permite alcătuirea unor combinaţii, proiectarea unor scenarii, sau diversitatea modalităţilor de a privi fenomenele economice. În ştiinţele exacte, în special cele tehnice, imaginaţia este recunoscută uşor, constituind obiectivul unor studii sistematice în scopul

potențării unor valori programatice. În domeniul științelor economice, studiul acestora apare mai ambiguu, cu toate că nu au rol mai puțin important în viața socială. Prin similitudine, imaginația face parte din mecanismul creației autentice, factor ce impregnează orice demers de cercetare, de la sfera faptelor concrete, la cea a teoriei, şi în cel din urmă caz fiind, pune în mişcare concepte capabile să exprime noi realități empirice sau identice. Ca parte integrantă a individului, imaginația apare ca instrument de obiectivitate, ca mijloc de a separa gândirea empirică de cea riguros analitică, de a rupe cercul exprimat prin cvasi-identitatea subiectului cu obiectul cercetat.

Asemenea abordări impun pentru economist reconsiderarea funcției imaginative a cercetării economice şi atestarea cu drepturi depline a ceea ce numim imaginație economică, deoarece ea vizează valoarea cognitivă şi potențialul de a asculta viitorul, de a anticipa fenomenele şi tendințele aflate în stare germinativă. Numai „exercițiile" de imaginație economică sunt la ora actuală în stare să înlăture anchiloza unor practici şabloniste, înguste, practicate în economie, să descifreze viitorul într-un spectru larg şi divers.

Managementul ştiințific, din punctul de vedere al funcționalității lui, poate fi privit ca o activitate care cuprinde o latură tehnico-organizatorică şi corespunde procesului de producție, şi o latură social-economică, generată de natura relațiilor umane. Latura tehnică organizatorică reprezintă partea tehnică a producției, sistemul de legături organizatorice şi de conducere dintre verigile structurale ale unităților economice, care la rândul lor sunt condiționate de nivelul dezvoltării tehnice şi tehnologiei, a diviziunii muncii etc. şi este întotdeauna sub incidența celei social economice.

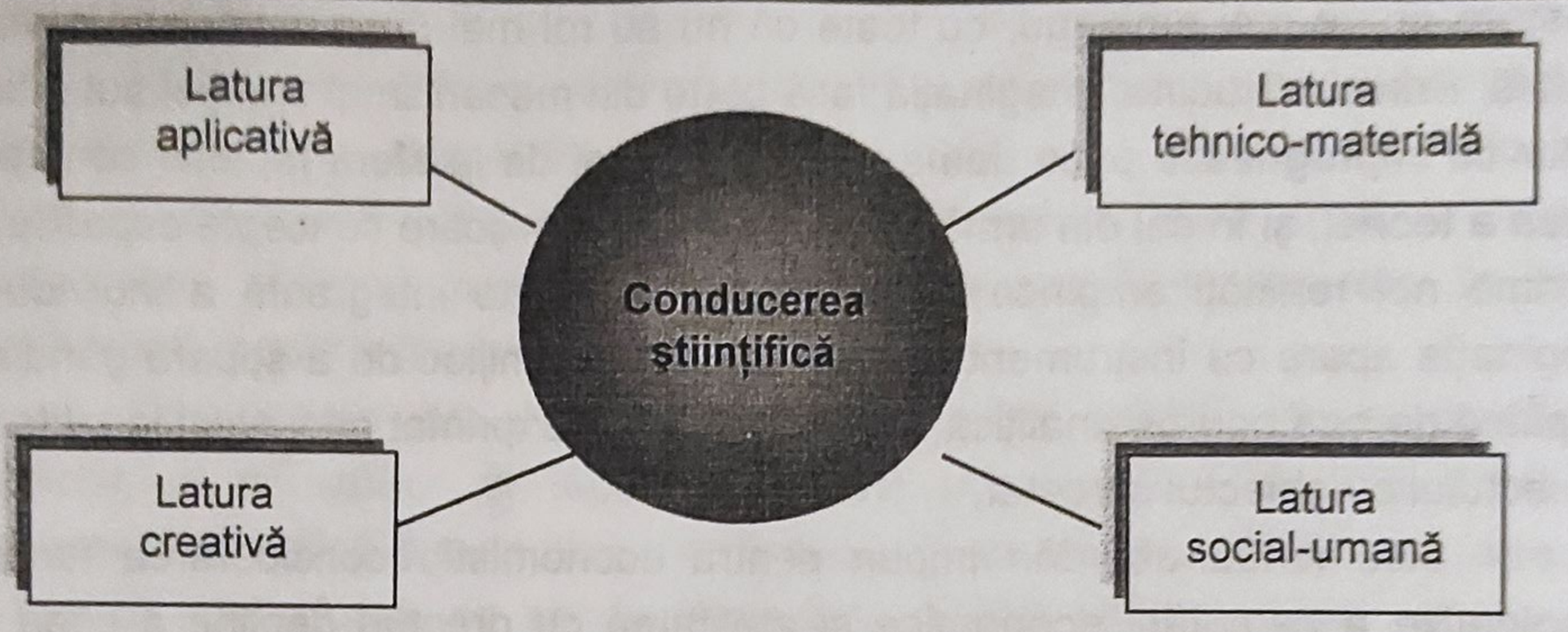
Îmbinarea între latura tehnico-organizatorică, latura social umană, latura aplicativă şi latura creativă necesită o adaptare continuă a perceptelor ştiinței managementului la realitățile concrete ale fiecărei întreprinderi, şi pot fi prezentate în (figura 1.2).

Din punct de vedere al finalizării laturii aplicative, a celei creative şi laturii tehnico-organizatorice, managementul ştiințific presupune existența unor condiții cum sunt:

⇨ existența pentru fiecare întreprindere a unor obiective bine precizate;

organizarea rațională a competențelor întreprinderii şi a structurii aparatului de conducere;

Figura 1.2.



- ⇨ conlucrarea largă a specialiştilor şi crearea unui cadru organizatoric şi juridic de participare la conducere;
- ⇨ elaborarea deciziilor şi selectarea celei optime;
- ⇨ transpunerea în viaţă a deciziilor şi controlul realizării lor.

Deci, managementul ştiinţific se realizează prin transpunerea în viaţă a acestor condiţii şi a complexului de acţiuni ce le însoţesc şi care trebuie să asigure funcţionalitatea normală, echilibrată şi eficientă a întreprinderii în ansamblul său şi a subdiviziunilor organizatorice componente.

Conducerea se realizează de către oameni, iar arta de a conduce depinde de însuşirile conducătorului, a managerului, de aptitudinile necesare pentru ca aceştia să devină cadre de conducere.

Conducerea ştiinţifică va rămâne totdeauna o artă. Experienţa, talentul, perspicacitatea, curajul, imaginaţia, creativitatea, caracterul conducătorului, stăpânirea ştiinţei managementului sunt factori de bază în determinarea raportului dintre arta conducerii şi conducerea ştiinţifică.

Capitolul 2

ÎNTREPRINDEREA - OBIECT AL MANAGEMENTULUI

2.1. Definirea componentelor întreprinderii

În cadrul sistemului economic, întreprinderea reprezintă unitatea de bază sau „atom economic" indivizibil în care se desfăşoară activităţi economico-sociale în scopul producerii de bunuri şi servicii pentru comercializare. În cunoaşterea fenomenelor şi interdependenţelor din economie, o importanţă deosebită prezintă explicarea comportamentelor întreprinderilor în activitatea productivă ce se desfăşoară, a relaţiilor ce iau naştere, precum şi a naturii fluxurilor economice ce au loc. Pe lângă activitatea de producţie materială, o importanţă deosebită o reprezintă rolul social al întreprinderii, deoarece o mare parte din populaţia ţării îşi petrec 1/3 din timp în cadrul ei, creând bogăţia naţională. Deci întreprinderea în societatea contemporană are un dublu rol: cadru de muncă şi viaţa pentru salariaţi şi sursa de producţie, şi-i conferă caracteristicile de unitate fundamentală a societăţii, într-un anumit sens, asemănător cu statul, armata, familia.

Funcţiile economice fundamentale ale întreprinderii, respectiv, producţia, vânzarea, gestiunea îşi au locul la toate nivelele economice: economia naţională în general; economia întreprinderii în particular, şi succesiv la economia regională şi de ramură, relaţiile dintre economie şi întreprindere sunt atât de conjugate, încât nu putem face aprecieri asupra unora fără celelalte. Aceste funcţii reprezintă verigile de bază din activitatea întreprinderii.

În relaţia de gestiune - economie-întreprindere, rezultă că gestiunea ca ansamblul demersurilor executive sau operaţionale se poate aplica numai prin cunoaşterea îndeaproape a întreprinderii. Această relaţie specifică economiei de piaţă se manifestă ca un proces continuu, atât de adaptare, cât şi de repartizare faţă de mediu în care acţionează agenţii economici. Atât adaptarea cât şi repartizarea faţă de mediu sunt reliefate de economie şi de gestiunea întreprinderii, deoarece gestiunea nu este altceva decât arta de a trăi realitatea proceselor şi fenomenelor economice.

Literatura de specialitate abundă în prezentarea de concepte şi definiţii despre întreprindere*. Din reuniunea diferitelor idei, concepte şi definiţii care s-au dat întreprinderii în evoluţia ei istorică, se poate sintetiza o definiţie despre întreprinderea contemporană astfel: acel grup de persoane organizate potrivit anumitor cerinţe juridice, economice, tehnologice, care au ca scop şi desfăşoară un complex de procese de muncă, concretizate în produse şi servicii, în vederea obţinerii unui venit sau profit cât mai mare[1,2,3]. Orice definiţie prezintă dificultăţi de formulare, însă aceasta devine indispensabilă ştiinţei şi practicii despre întreprindere. O definiţie dată, chiar dacă ea conţine elemente unanim acceptabile, ele diferă atunci când sunt formulate de oameni de ştiinţă sau de practicieni. Astfel, tehnicienii văd în întreprindere numai cadrul organizatoric pentru folosirea resurselor de producţie; economiştii sunt interesaţi în latura economic-organizatorică şi de finalitatea ei precum şi de optimizarea soluţiilor economice privind folosirea resurselor umane, materiale şi financiare; sociologii privesc întreprinderea numai sub aspectul relaţiilor umane etc.

* *În literatura occidentală, termenul folosit este cea de „firmă", cuvânt de origine germană, care are două înţelesuri:*

- *inscripţia de pe o placă, zid etc., prin care o întreprindere sau un magazin, instituţia, aduce la cunoştinţă publicului de numirea sa, destinaţia, scopul, pe o placă sau panou pe care se pun inscripţiile;*
- *nume sau denumire, convenţională sub care funcţionează o întreprindere în occident.*

În cursul de economie politică vol. 2, Madgearu defineşte întreprinderea ca unitate economică care produce sau cumpără în scopul obţinerii unui câştig.

De asemenea, Francais Pereux, în cursul de economie politică, Paris 1939, arată că organizaţia de tip întreprindere este o formă de organizare prin care, în cadrul aceluiaşi patrimoniu, se combină preţurile diferiţilor factori de producţie aduşi de agenţi distincţi de proprietarul întreprinderii, cu scopul de a fabrica şi vinde pe piaţă un bun sau nu serviciu în scopul obţinerii unui venit momentan, care rezultă din diferenţa celor două serii de preţuri.

În sens economic întreprinderea poate fi un mic comerciant, o societate multinaţională, o exploataţie agricolă (Denis Clere – Dechifrer economic, Paris 1989)

Rezultă că problemele tehnice şi practice despre întreprindere trebuie abordate global, printr-o definiţie multilaterală, pe baza căreia să se poată stabili esenţa social-economică şi a fundamenta rolul şi funcţiile ei în economia naţională.

---

[1] vezi O. Nicolescu şi I. Verbuncu, idem, op.cit., p.80
[2] vezi C. Hidas şi colab., *Management*, Ed. Romcart, 1992
[3] vezi P. Vagru, *Conducerea, organizarea şi planificarea*, Ed. Didactică şi Pedagogică, 1975

În economia contemporană, cunoaşterea comportamentală a întreprinderii prezintă un interes deosebit. Ca celulă de producție, întreprinderea grupează o serie de factori (muncă, energie, informații) şi agenți economici pe care îi utilizează în repartizarea producției. Producția obținută trebuie vândută pe piață, pentru obținerea de lichidități necesare achiziționării de noi factori de producție în scopul supraviețuirii şi dezvoltării. În procesul vânzării, întreprinderea trebuie să-şi găsească clienții care să-i cumpere produsele. De modul cum la nivelul întreprinderii sunt organizate activitățile şi executarea puterii de decizie, precum şi a relațiilor, depind performanțele tehnice (producția) şi comercializarea (vânzările), reflectate, în eficiență sau ineficiență.

Rezultă că întreprinderea se caracterizează printr-o dimensiune triplă: tehnologică, respectiv, ce se produce, la ce cost şi în ce calitate; economică, respectiv, care este piața de desfacere a produselor; umane, respectiv, cine ia decizia şi ce relații există în interiorul întreprinderii. O asemenea abordare determină formularea unor definiții, respectiv: grup organizat, durabil, al cărei existență depinde de vânzarea produselor din activitatea ce o desfăşoară.

Agenții economici în calitate de participanți la viața economică, îndeplinesc roluri, comportamente economice similare. Gruparea agenților economici se face ținând seama de formele de organizare a întreprinderii, folosirea factorilor de producție, domeniile de activitate etc.

Pentru desfăşurarea în bune condiții a complexului de fluxuri ce au loc în circuitul economic al activității, agenții economici pot fi grupați după criteriul instituțional astfel:

- întreprinderi (firme), grupează toate unitățile instituționale care au ca funcție principală producerea de bunuri şi servicii, destinate consumului pe piață, realizând astfel sectorul productiv al cererii de piață;
- micile gospodării, reprezentate de familii, fermieri, manageri şi alte colectivități consumatoare, încadrează grupa agenților economici consumatori de bunuri şi servicii personale;
- instituții de credit şi societăți de asigurări private, publice şi mixte, au ca principală funcție intermedierea financiară între ceilalți agenți economici;
- administrații publice, sunt agenți economici care au ca sarcini redistribuirea veniturilor, venituri care provin din vărsăminte obligatorii ale unităților economice ce aparțin altor categorii de agenți economici;
- administrații private, grupează agenții economici din organisme private în scop lucrativ formate din organizații, asociații, fundații, etc.

- administrații străine şi internaționale, prin care agenții economici autohtoni realizează diverse tranzacții economice.

Deci, întreprinderea desfăşoară activități ce suportă costuri ce corespund remunerării factorilor de producție consumați şi trebuie compensați cu rezultatele producției. În acest fel întreprinderea se delimitează prin elementele sale specifice de activitate, prin conducerea şi gestiunea economică unică şi unitatea ei financiară.

Economia îmbinată cu gestiunea oferă posibilitatea înțelegerii relațiilor complexe precum şi a mecanismelor de funcționare a întreprinderilor şi a pieței. Astfel, economia furnizează normative şi indicatori, un cadru de referință şi permite cunoaşterea mai profundă a întreprinderii referitor la : rațiunea existenței şi dezvoltării ei; raporturile de forțe dintre agenții economici implicați în funcționarea întreprinderii; studierea strategiei şi concurenței etc. Aceste elemente fiind contribuții ale economiei la dezvoltarea întreprinderii, creează două tipuri de mecanisme: unul care pune accentul pe selectarea pieței, iar cel de al doilea pe caracterul voluntarist al strategiilor care au în vedere mai mult problemele remodelării mediului, decât adaptarea la mediu a întreprinderii.

Din punct de vedere managerial, gestiunea prin modelele sale, oferă conducerii întreprinderii mijloace şi căi de orientare optimă şi înlăturarea dezechilibrelor economico-financiare. În acest sens, făcând o comparație între economie şi gestiune în corelație cu legile pieței, se constată că gestiunea arată realitatea vieții cotidiene ce are loc pe piață, iar economia arată mişcările ce se produc pe piață, precum şi principiile pe baza cărora conducerea întreprinderilor ia decizii. Numai în acest sens se poate confirma faptul că economia şi gestiunea ca demersuri explicative şi operaționale au ca obiect studiul relațiilor organizatorice cu caracter social din întreprinderi, pentru conducerea şi organizarea diverselor ei laturi, pentru obținerea eficienței economice.

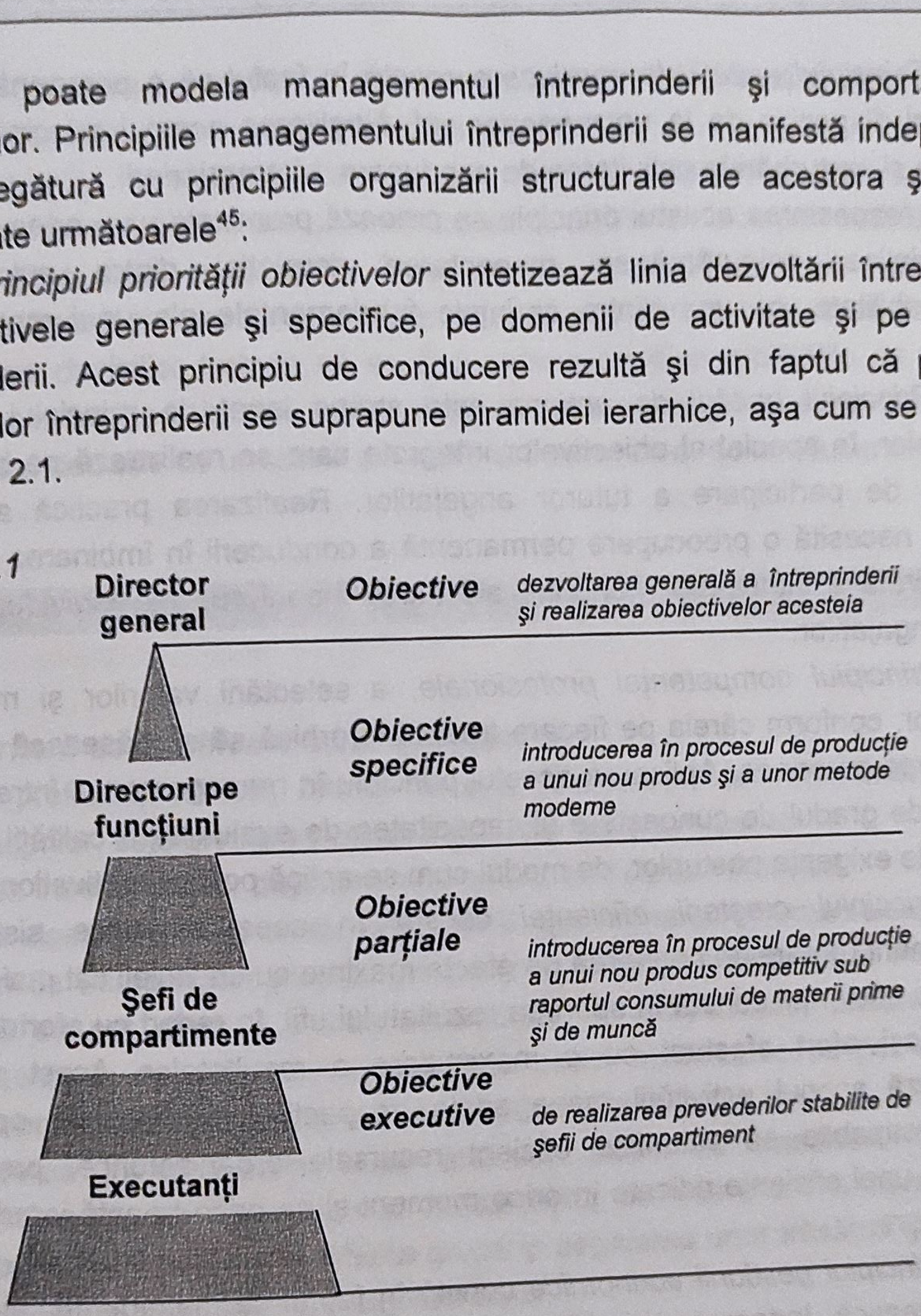
2.2 Principiile managementului întreprinderii

Activitatea de management la fiecare nivel structural şi pe domenii trebuie să se organizeze şi să se desfăşoare pe baza unor principii care să faciliteze orientarea spre problemele noi, prin punerea în valoare a ceea ce oferă ştiința şi practica conducerii. Principiile managementului evidențiază coordonatele de bază ale proiectării şi funcționării activității de conducere, formând un sistem prin

care se poate modela managementul întreprinderii şi comportamentul managerilor. Principiile managementului întreprinderii se manifestă independent sau în legătură cu principiile organizării structurale ale acestora şi pot fi considerate următoarele[45]:

- *Principiul priorităţii obiectivelor* sintetizează linia dezvoltării întreprinderii pe obiectivele generale şi specifice, pe domenii de activitate şi pe funcţiile întreprinderii. Acest principiu de conducere rezultă şi din faptul că piramida obiectivelor întreprinderii se suprapune piramidei ierarhice, aşa cum se arată în figura nr. 2.1.

Figura 2.1



Din analiza acestei suprapuneri rezultă o amplificare a acestui principiu, care constă în faptul că are loc o ierarhizare a obiectivelor, acestea rămânând integrate, deoarece sunt componente organice ale obiectivelor generale ale întreprinderii. Procesul integrării obiectivelor se realizează pe niveluri ierarhice pe baza planurilor de producţie, influenţând participarea angajaţilor la conducere.

---

[4] Vezi O. Niculescu şi I. Verbancu, Ed. Economică, 1995, pag. 35-44
[5] Vezi I. Cornescu şi colab., *Management*, Ed. ACTAMI, pag. 17-18

❑ *Principiul unității de conducere* constă în faptul că o persoană primeşte ordine şi dispoziție de la un manager şef. Neglijarea acestui principiu duce la conflicte şi perturbări în activitatea de conducere a întreprinderii.

Prin respectarea acestui principiu se creează premizele unei adecvate ordini şi discipline, asigurându-se respectarea corelației dintre autoritate şi responsabilitate, ca una dintre cerințele fundamentale ale unui management modern.

❑ *Principiul unității de acțiune* este strâns legat de principiul priorității obiectivelor, în special al obiectivelor integrate care se realizează pe baza unui consens de participare a tuturor angajaților. Realizarea practică a acestui principiu necesită o preocupare permanentă a conducerii în îmbinarea rațională şi echilibrată a intereselor generale ale întreprinderii cu cele individuale şi de grup a angajaților.

❑ *Principiul competenței profesionale*, a selectării valorilor şi motivațiile salariaților, conform căreia pe fiecare treaptă ierarhică să se găsească cele mai competente persoane. Aplicarea acestui principiu în managementul întreprinderii depinde de gradul de cunoaştere şi capacitatea de evaluarea a calității valorilor umane, de exigența posturilor, de modul cum se aplică politica motivațională etc.

❑ *Principiul creşterii eficienței* constă în acea că orice sistem de management urmăreşte obținerea de efecte maxime cu cheltuieli cât mai reduse. Creşterea eficienței constă în sporirea rezultatului util, în raport cu efortul depus, sau acelaşi efort efectuat cu o maximizare a rezultatelor. Acest principiu sintetizează scopul activității manageriale, respectiv: stabilirea de opțiuni şi priorități capabile să valorifice eficient resursele organizatorice, precum şi obținerea unei eficiențe ridicate în orice moment şi pe orice treaptă ierarhică din întreprindere.

❑ *Principiul gestiunii economice* constă în faptul că managementul trebuie să urmărească îndeaproape utilizarea juridică a factorilor de producție, a gospodăririi raționale a resurselor proprii sau împrumutate şi desfăşurarea unei activități care să asigure recuperarea capitalului şi obținerea de profit.

❑ *Principiul flexibilității şi adaptabilității*, conform căruia managementul întreprinderii trebuie organizat într-un sistem capabil de a se adapta continuu la formale de organizare, să fie flexibil şi adaptabil la toate schimbările ce intervin în activitatea întreprinderii. În activitatea întreprinderilor din țara noastră schimbările sunt frecvente şi se datorează atât impactului produs de evoluția tehnico-ştiințifică care însoțeşte procesele privatizării şi retehnologizării, a influențelor

pozitive şi negative provenite din conjunctura economică internă şi internaţională etc. care necesită un management flexibil şi adaptabil.

❑ *Principiul nivelului decizie* are în vedere asigurarea unei conduceri eficiente la fiecare nivel ierarhic. Ierarhizarea deciziilor se face prin stabilirea unui echilibru şi a unei coordonate între poziţia ierarhică a unui manager şi responsabilitatea şi importanţa problemelor asupra cărora trebuie să decidă. În ierarhizarea deciziilor trebuie să se ţină seama de disponibilităţile de timp ale diferiţilor conducători, în aşa fel încât să se stabilească o corelare între timpul disponibil şi deciziile ce urmează a fi luate la fiecare nivel de conducere.

2.3 Tipuri de întreprinderi

2.3.1. Criterii de clasificare a întreprinderilor

Datorită profilului, mărimii, formei de proprietate, condiţiilor specifice etc. ale întreprinderilor, este greu a se stabili trăsăturile definitorii ale ei.

Gruparea întreprinderilor după anumite criterii este determinată de:

⇨ orice clasificare oferă un suport static în determinarea structurii economiei pe feluri de întreprinderi grupate pe anumite criterii de clasificare. Pe această bază se pot efectua analize referitoare la: dezechilibre, disfuncţionalităţi existente în anumite momente în economie; modificările ce pot apărea în economie; structura economiei în comparaţie cu alte ţări etc.;

⇨ gruparea întreprinderilor după anumite criterii de clasificare facilitează identificarea caracteristicilor şi modalităţilor de exercitare a conducerii în întreprinderi încadrate în diferite grupe şi degajarea unor trăsături generale şi specifice în practicarea managementului.

Dintre criteriile cele mai frecvent folosite menţionăm[6]:

Dimensiunea, respectiv, mărimea factorilor de producţie care concură la desfăşurarea activităţii întreprinderii sau prin cea a volumului vânzărilor,

Capitalul este un criteriu care se exprimă prin:

⇨ *capitalul financiar real*, respectiv, fondurile proprii ale întreprinderii şi cele pe termen lung care sunt evidenţiate în bilanţ; capitalul financiar real

[6] vezi, C. Rusu, *Management*, 1993, p. 47-48

mediu al întreprinderii din diferite domenii de activitate variază în funcție de specificul acestora (întreprinderi cu ciclul lung de fabricație care solicită capitalul financiar mai mare) sau în întreprinderile cu ciclul scurt de producție (întreprinderi de distribuție-magazine etc.);

⇨ *capitalul fix* (tehnic), respectiv, capitalul investit şi evidențiat în activul bilanțului. Acest indicator variază în funcție de profilul întreprinderii, având ponderea cea mai mare în întreprinderile metalurgice şi petrochimice şi mai redusă în industria uşoară şi alimentară.

Forța de muncă, exprimă cantitatea de muncă consumată pentru desfăşurarea activității întreprinderii. Acest indicator este comod de folosit, însă imaginea ce o oferă asupra dimensiunii întreprinderii poate fi deformată, deoarece gradul de mecanizare a activităților are o influență hotărâtoare asupra volumului de muncă consumat.

Cifra de afaceri, respectiv, valoarea vânzărilor efectuate de întreprindere într-o anumită perioadă, care, de asemeni, poate deforma dimensiunea reală a întreprinderii din diferite industrii, în funcție de factorii de producție utilizați. Astfel, în producerea produselor de lux, o întreprindere cu niveluri modeste ale factorilor de producție utilizați, poate realiza o cifră de afaceri mare.

În funcție de scopul analizelor ce se fac, se foloseşte un criteriu sau altul. Astfel, pentru structura economică se foloseşte numărul de salariați şi valoarea activelor sau cifra de afaceri. Pentru analizele economice se foloseşte criteriul grupării capitalului fix care exprimă potențialul productiv al întreprinderii indiferent de gradul de utilizare.

Sectorul de activitate împarte sectoarele economiei în: primar (agricultură, silvicultură, vânătoare, industrie extractivă); secundar (producție industrială, construcții); terțiar (transport, telecomunicații, comerț, turism, finanțe, învățământ, administrație de stat, cultură, ocrotirea sănătății, gospodărie comunală, bănci, asigurări). Toate acestea oferă un reper important în clasificarea întreprinderilor după apartenența lor pe sectoare.

⇨ Criteriul ramurii de activitate
⇨ Criteriul apartenenței la un teritoriu
⇨ Gradul de subordonare administrativă

2.3.2 *Formele juridice ale întreprinderilor*

Tipul întreprinderilor se diferenţiază în funcţie de forma de proprietate şi autonomia managerială şi modalităţile de funcţionare prevăzute în statut. În raport cu aceste criterii formele juridice de întreprinderi sunt[7,8,9]:

Întreprinderea publică este acea unitate economică în care puterea publică este reprezentată de stat sau de colectivităţi publice, deţin proprietatea asupra patrimoniului şi exercită influenţa directă asumându-şi în totalitate sau parţial funcţia de întreprinzător. Conceptul şi administraţia directă a acestor întreprinderi au caracterul de regie directă. În sectorul public sunt cuprinse: poşta, transporturile feroviare, telecomunicaţiile, gazele naturale, cărbune; transporturi aeriene, oţelul, producţia de petrol, construcţia de vapoare, industria constructoare de maşini, etc.

Sarcina acestor întreprinderi este de a asigura statului posibilitatea exercitării controlului asupra unor sectoare de interes strategic al economiei naţionale. Întreprinderile publice cuprind mai multe categorii:

- ⇨ *întreprinderea semipublică*, în care puterile publice au o contribuţie parţială la finanţarea ei şi ca atare participarea la conducerea în limită. În această grupă se cuprind:
- ⇨ *concesiunea,* în care puterea publică deleagă o întreprindere privată, dreptul de administrare a unui serviciu public, pe bază de obligaţii şi atribuţii prevăzute într-un caiet de sarcini, pe baza căruia se stabilesc şi limitele autonomiei decizionale. În diferite ţări această formă se aplică în domeniile producerii şi distribuirii energiei, gazului, căilor ferate, serviciilor municipale etc.
- ⇨ *societatea în proprietate mixtă*, în care capitalul este de stat şi privat. Această formă facilitează activitatea managerială întrucât oferă posibilitatea îmbinării intereselor publice cu cele private.

Întreprinderea publică propriu-zisă, în care statul deţine întregul capital şi îşi asumă prerogativele manageriale. În economiile ţărilor dezvoltate această întreprindere îmbracă următoarele forme:

---

[7] vezi P. Nica şi colab., *Managementul firmei*, Chişinău, 1995, p.43-50
[8] vezi O. Nicolescu şi I. Verbuncu, idem, *op. cit.* p.85-90
[9] vezi, V. Cornescu şi colab., *Management*, 1994, p. 45-58

- ⇨ *regia*, ale cărei venituri şi cheltuieli sunt incluse în bugetul de stat. Regiile se organizează la nivel național (tutun, băuturi alcoolice, telecomunicații) sau la nivel municipal (servicii de apă-canalizare, transport în comun, salubritate etc.);
- ⇨ *întreprinderea naționalizată* rezultă din transferul unei întreprinderi private sau semipublice către stat, prin indemnizarea vechilor acționari. O asemenea întreprindere îşi păstrează caracterul de societate pe acțiuni şi se supune regimului comercial de drept comun.

Caracteristicile manageriale ale întreprinderilor publice constau în: autonomia funcțională în raport cu statul; un anumit nivel de centralizare a activităților mai ridicat decât în întreprinderile private; un mecanism mai încărcat al procedurilor administrative etc.

Întreprinderea privată este aceea al cărui patrimoniu aparține unei persoane sau grup de persoane. În economia de piață economia privată îmbracă următoarele forme:

- ⇨ *întreprinderea individuală*, în care personalitatea juridică a întreprinderii se confundă cu cea a întreprinzătorului. În această formă, întreprinzătorul aduce integral capital, îşi asumă prerogativele şi responsabilitățile de conducere şi efectuează în întregime sau parțial munca de execuție (întreprinderi artizanale mici, comerciale, mici ferme etc) şi cuprinde:
  - ↳ *întreprinderea familială,* al cărei patrimoniu aparține membrilor familiei în calitate de proprietari sau coproprietari şi lucrători;
  - ↳ *întreprinderea cooperatistă,* al cărei patrimoniu aparține unor coproprietari ce se asociază în condiții egale, şi care anterior dispunea de activități similare în calitate de mici proprietari;
  - ↳ *întreprinderea individuală*, diferențiată, este o variantă a acestei forme şi se caracterizează prin numărul limitat de lucrători şi exigența unei anumite diviziuni a muncii;
- ⇨ *întreprinderea societară*, respectiv, în care capitalul este împărțit între mai multe persoane, precum şi administrarea patrimoniului. O astfel de formă este frecventă în țările anglo-saxone şi cele din America Latină.

În această formă se cuprind:

- ↳ *societatea de persoane*, care au ca obiect activități limitate, afaceri familiale, şi care în țările din Occident se găsesc sub denumirea de

societate în nume colectiv (Franța), iar în Germania societate comercială deschisă.

- *societatea de capitaluri*, în care responsabilitățile persoanelor care aduc capitalul este limitat la nivelul capitalului adus şi nu angajează ansamblul patrimoniului.

Această formă este denumită şi societate anonimă, societate pe acțiuni, societate de capitaluri, caracterizate prin aceea că patrimoniul se împarte în părți denumite acțiuni, fiecare cu o anumită valoare nominală. Conducerea unei asemenea societăți se face de către adunarea generală a acționarilor, fiind în funcție de numărul lor.

Societatea pe acțiuni reprezintă forma juridică de întreprindere privată de grup, foarte răspândită în economiile țărilor, având o serie de avantaje: colectarea economiilor cetățenilor şi convertirea lor în capitaluri investite; asigură o gestiune flexibilă; remunerarea capitalului se face în funcție de profitul obținut.

- *societatea de tip intermediar* este o formă propice întreprinderilor medii, între întreprinderea individuală şi societăți de persoane, şi poate avea următoarele forme:
  - societate în comandită, care cuprinde două feluri de asociații, responsabili până la nivelul lor de capital şi comanditați sau garanții, responsabili pentru toate bunurile. Această societate poate funcționa sub formă de comandită pe acțiuni şi comandită pe interese;
  - societatea cu răspundere limitată, în care asociații sunt responsabili până la aportul de capital al fiecăruia, cotele lor de participare la patrimoniul societății negociabile ca acțiune;
  - societate cu capital variabil, care îşi poate spori capitalul fără aprobarea generală, prin cooperarea cu membri. Este o formă cooperativă de asociere liberă.

În țara noastră, pe baza Legii 31/1990 privind societățile comerciale, sunt prevăzute următoarele forme similare cu cele prevăzute anterior:

- societatea în nume colectiv, ale cărei obligații sociale ale societăților sunt garantate de patrimoniul social cu răspundere nelimitată şi solitară a asociaților;
- societate în comandită pe acțiuni, al căror obligații sunt garantate cu patrimoniul social cu răspundere nelimitată şi solitară a asociaților comanditați;
- societate pe acțiuni ale cărei acțiuni sunt garantate de patrimoniul social;

- societate cu răspundere limitată, ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social, iar asociații sunt obligați numai la plata părților sociale.

Referitor la funcționarea societăților comerciale, legea prevede: bunurile constituite ca aport la societate devin proprietatea acesteia; aportul societăților la capitalul social nu este purtător de dobânzi; asociații primesc sub formă de dividende o cotă parte din beneficiul realizat de societate, proporțional cu cotele de participare la capitalul social; administratorii au obligații bine stabilite de statut.

Holdingul este un concept încă insuficient definit şi funcționează în principalele zone ale țării. Crearea acestora s-a impus ca necesitate a creşterii eficiente mai cu seamă în domeniul agroalimentar.

Holdingul oferă posibilitatea integrării pe principii economice a producției agricole, industrializarea şi modernizarea acesteia, desfacerea producției direct pe piață şi la export.

Rezultatele obținute de asemenea unități, Insula mare a Brăilei, Internațională Bacău, Timişoara, arată şi prefigurează sistemele de agricultură integrate şi de mare eficiență, prin participarea unui management performant cu obiecte pe termen mediu şi lung.

2.4 Întreprinzătorii şi rolul lor în economie

Economia de piață se caracterizează printr-un proces dinamic de creare a noi întreprinderi şi printr-o activitate susținută de management menită să conducă la menținerea acestora pe piață şi obținerea de performanțe, în condițiile existenței unei puternice concurențe.

Trecerea României la economia de piață a declanşat procesul de restructurare a economiei, caracterizat prin creşterea sectorului privat şi a numărului de întreprinderi mici şi mijlocii nou înființate, precum şi restructurarea activității întreprinderilor existente. Fenomenul este reliefat în tabelele 2.1, 2.2 şi 2.3*.

---

* Datele tabelelor sunt preluate după Anuarul statistic al României 1999

Tabelul 2.1.

Numărul întreprinderilor active din industria României pe forme de proprietate, după natura capitalului social

Annual	Forme de proprietate				
1998	Total	Publică	Privată	Mixtă	Cooperatistă
	39327	496	36661	1451	719

Tabelul 2.2

Numărul agenților economici noi şi activi din industrie, construcții, comerț şi alte servicii, Pe forme juridice

Anul	Întreprinderi industriale pe forme juridice				
1998	Regii autonome	Societăți pe acțiuni	Societăți cu răspundere limitată	Alte tipuri de societăți comerciale necooperatiste	Societăți cooperatiste
Total	183	12422	291106	12429	2236
Nou create	-	66	22919	249	88

Tabelul 2.3

Numărul agenților economici activi din industrie, construcții, comerț şi alte servicii din România, pe clase de mărime

Anul	Clasa de mărime, după numărul de salariați				
1998	Total	0-9	10-49	50-249	≥ 250
	318376	286295	23565	6140	2406

În opoziție cu managementul clasic, întreprinzătorul este un realizator de lucruri noi, un creator de activități, care se ocupă cu dirijarea şi funcționarea noii întreprinderi create. Pentru rezolvarea problemelor, întreprinzătorul trebuie să dispună de abilitatea necesară perceperii perspectivelor economice şi sociale noi, a realizării de lucruri noi, sau desfăşurării unor activități în mod diferit.

Un întreprinzător devine eficient numai atunci când în mod real efectuează o combinație economică. El trebule să aibă reacții rapide în condițiile când se angrenează în această activitate la o vârstă mai tânără, când percepe

mai repede posibilitățile unui produs sau a unei piețe, pe care le valorifică prin inițiere, sau îşi creează propria întreprindere. Întreprinzătorul tânăr dispune de puterea de a surmonta rezistența pe care o opune mediul social. Gradul de implicare în activitățile economice îşi asumă riscul, îşi riscă cariera personală, familia. După renumitul om de ştiință Max Weber, „înainte de orice, întreprinzătorul este un aventurier". Cu toate acestea, întreprinzătorul îşi asumă riscuri calculate, acțiunile lui având la bază judecăți de valoare şi evaluări economice, ce fac să-i surâdă şansele.

Motivația pentru acțiunile întreprinse de întreprinzător constau în insatisfacțiile materiale, de unde decurge necesitatea de a întreprinde ceva pentru a obține un câştig. În al doilea rând, întreprinzătorul este motivat prin insatisfacțiile morale, determinate de poziția şi statutul lui în societate.

Trăsătura definitorie a întreprinzătorului constă în finalizarea eforturilor pentru finalizarea întreprinderii (firmei), respectiv, acel tip de social de întreprindere bazată pe diviziunea muncii şi pe capital şi pe folosirea anumitor forțe de producție, în scopul obținerii profitului.

O asemenea întreprindere are o structură organizatorică strict subordonată utilizării eficiente a mijloacelor economice, preț, salarii, credit, în cadrul unei conduceri axată pe profit.

Crearea şi organizarea de noi întreprinderi constituie un element ce condiționează funcționalitatea şi dezvoltarea economiei naționale, ele reprezentând sănătatea economiei unei țări şi o măsură de luptă împotriva şomajului. Între manageri şi întreprinzători există diferențe în ceea ce priveşte activitatea ce o desfăşoară şi mai cu seamă a modului de acțiune în cadrul întreprinderii.

Astfel, managerul tipic prin munca pe care o desfăşoară trebuie să răspundă la întrebările de genul: *Cu ce resurse trebuie să controleze? Ce structură determină relațiile întreprinderii cu piața? Cum pot minimiza impactul celorlalți prin abilitatea mea spre performanță? Care este oportunitatea imediată?*

Prin întreprinzător spectrul de întrebări se referă la:

- *Cum o pot stăpâni?*
- *Cum le pot controla?*
- *Care este structura cea mai bună?*

După anul 1990, numărul întreprinzătorilor şi a întreprinderilor a crescut, cercetările făcute asupra acestora au evidențiat următoarele[10]:

---

[10] O. Nicolescu, Cercetare efectuată pe 421 întreprinderi, idem, op. cit. pag. 94-98

Clasificarea tipologiei întreprinzătorilor români s-a făcut de la vârstă, sex, pregătirea şi starea civilă.

Astfel, vârsta celor mai multe categorii este cuprinsă între 25-50 ani, dominantă fiind cea dintre 31-50 de ani, iar în ceea ce priveşte sexul, predomină întreprinzătorii bărbaţi. Din punct de vedere al pregătirii, se evidenţiază întreprinzătorii cu studii superioare şi postuniversitare, ceea ce constituie o importantă premisă pentru asigurarea succesului economic şi managerial al întreprinderilor.

De asemeni, predomină persoanele cu pregătire tehnică superioară, justificată de natura mai pragmatică a pregătirii şi experienţa managerială anterioară, acestea rezultând din restructurările făcute în industrie. Urmează apoi întreprinzătorii din sectorul comercial, ce caracterizează majoritatea cazurilor, economişti capabili să valorifice mai bine instrumentele specifice activităţilor. În privinţa stării civile, cca 70% sunt căsătoriţi.

Un alt aspect are în vedere experienţa întreprinzătorilor români, atât în activitatea managerială cât şi în afaceri, prin care pot fi evidenţiate legăturile dintre domeniul anterior de activitate şi cel prezent, respectiv, experienţa coroborată cu vârsta şi care pot fi prezentate astfel:

- în cazul când domeniul anterior corespunde cu cel actual al activităţilor şi există experienţă profesională, se constată o influenţă pozitivă asupra desfăşurării afacerilor;
- dacă există experienţă, indiferent de domeniul de activitate, situaţia este ambiguă, managerii întreprinzători se confruntă cu o gamă variată de dificultăţi;
- experienţa poate deveni limitată în condiţiile în care managerul are un comportament rigid şi lipsit de adaptabilitate;

Domeniile principale de desfăşurare a activităţilor întreprinderilor sunt: comerţul în diferite combinaţii, serviciile şi industria, construcţiile şi transporturile. În ceea ce priveşte tipul întreprinderilor create şi puterea lor economică, trebuie subliniate următoarele aspecte:

⇨ peste 90% din aceste întreprinderi sunt organizate ca societăţi cu răspundere limitată;

⇨ din cele 421 întreprinderi investigate, unul din întreprinzători deţine peste 3/4 din capitalul social, ceea ce arată penuria de capital;

⇨ Principalele motivaţii care au determinat întreprinzătorii actuali să-şi asume riscurile prin întemeierea întreprinderilor mici şi mijlocii private din ţara noastră, se pot sintetiza astfel:
- dezvoltarea şi aplicarea unei idei privind un produs sau o afacere, datorat restrângerii locurilor de muncă din întreprinderi şi instituţii de stat;
- munca desfăşurată cu oameni selectaţi climat organizaţional corespunzător;

⇨ siguranţa personală şi a familiei;

⇨ obţinerea de câştiguri;

Făcând o comparaţie cu situaţia din Piaţa Comună privind întreprinderile mici şi mijlocii, se desprind următoarele aspecte:

⇨ categoriile de întreprinderi în Piaţa Comună sunt grupate astfel:
- micro întreprinderi cu 1-9 salariaţi;
- întreprinderi mici cu 10-99 salariaţi;
- întreprinderi mijlocii cu 100-499 salariaţi;

Ţinând seama de aceste categorii, indiferent de mărimea lor, se constată că pe ansamblu, în Piaţa Comună (mai puţin fosta DDR) revine în medie la 1000 locuitori, 49 întreprinderi cu deosebire ce există în Olanda, Germania şi Danemarca, unde media este de 25, iar în Grecia şi Portugalia depăşeşte 65 de întreprinderi la 1000 de locuitori.

Media întreprinderilor mici şi mijlocii trebuie abordată atât ca activităţi antreprenoriale, care arată că populaţia ţărilor din Sudul Europei posedă un spirit întreprinzător mai puternic decât din celelalte regiuni ale Pieţei Comune, cât şi că acest indicator exprimă indirect şi dimensiunea întreprinderilor mici şi mijlocii. Mărimea acestora variază în sens contrar mărimii medii ale întreprinderilor. Astfel, în nordul Europei, dimensiunea medie este de 2-3 ori mai mare decât în sudul Franţei. În medie, pe fiecare întreprindere numărul de angajaţi variază de 4-6 salariaţi.

Numărul persoanelor care îşi desfăşoară activitatea în cadrul acestor unităţi este de 67 milioane, ceea ce prezintă 70% din personalul ce desfăşoară activităţi economice, în cadrul căreia delimităm: 46 milioane salariaţi şi 16 milioane întreprinzători ce lucrează în propriile firme. În Piaţa Comună personalul din micro întreprinderi este de 27 milioane, depăşind cu 1 milion pe cei ce lucrează în întreprinderi.

În sinteză, după datele Uniunii Europene, situaţia întreprinzătorilor mici şi mijlocii pe grupe şi număr de angajaţi se prezintă astfel (tabelul nr. 2.4.):

Tabelul 2.4

Situaţia întreprinzătorilor mici şi mijlocii pe grupe şi număr de angajaţi

Indicatori	Întreprinderi mici şi mijlocii (1-499)	Micro firme (1-9)
1. Număr total de firme	15.800.000	14.700.000
2. Număr de firme la 1000 salariaţi societate	49	
3. Număr de persoane ocupate în firmă	68.000.000	30.100.000
4. Număr mediu pe angajaţi în firmă	4,3	2,0
5. Cifra de afaceri medie pe firmă	413.000 ECU	125.000 ECU
6. Cifra de afaceri pe angajat	97.000ECU	69.000ECU
7. Ponderea în totalul personalului din:		
⇨ industria extractivă	4%	1%
⇨ industria prelucrătoare	31%	4%
⇨ construcţii	25%	13%
⇨ comerţ	58%	34%
⇨ servicii	77%	42%
8. Ritmul mediu anual de creştere(1988-1993)		
⇨ cifra de afaceri la bunurile de consum	1,7%	2%
⇨ cifra de afaceri la produse pentru investiţii şi de dezvoltare	2%	1,8%
9. Cifra de afaceri la produse intermediare	2,2%	2,2%
⇨ exportului	4,7%	5%
⇨ personal utilizat	0,8%	1,7%
⇨ număr de întreprinderi	1,8%	1,8%

Deci întreprinderile care au în medie 10-99 salariaţi asigură locuri de muncă pentru 22 milioane persoane (25% din forţa de muncă din economie). Această categorie de întreprinderi utilizează sectoarele majore ale economiei (30% din întreprinderi fac parte din industriile prelucrătoare). Întreprinderile mijlocii (100-499 salariaţi) cuprind 14 milioane, din care aproximativ 14 % este folosit în industriile prelucrătoare.

În ultimii doi ani, mica întreprindere se comportă mult mai bine decât cele mijlocii, reuşind să crească atât ca număr de unităţi, cât şi ca forţă de muncă şi

volum de vânzări, acestea ca rezultat al creativității şi flexibilității care predomină în activitatea întreprinzătorilor.

2.5 Mediul ambiant al întreprinderii

Desfăşurarea activității întreprinderii are loc în condiții de interdependență cu mediul, expresia acestei evoluții conferindu-i caracterul deschis al întreprinderii ca sistem şi se reflectă în intrări din mediul exterior şi ieşiri către mediul exterior. Cunoaşterea caracteristicilor şi mutațiilor ce intervin în mediul ambiant pentru funcționarea întreprinderii într-un mediu concurențial, specific economiei de piață, accerb şi incert, are o mare importanță. Conceptul de mediu ambiant este complex şi cuprinde un ansamblu de factori eterogeni, de natură economică, politică, ştiințifică şi tehnică, juridică, geografică, demografică, ce acționează pe plan național şi internațional asupra întreprinderilor influențând relațiile de piață. Mediul ambiant cuprinde două laturi: mediul tehnic şi mediul uman. După proveniența şi rolul lor în viața social-economică, factorii de mediu se pot clasifica astfel:

- *factorii de mediu naturali* reprezentați de condițiile de sol, atmosferă, subsol, ape curgătoare, lacuri, păduri, reprezentând suportul material primar al existenței şi dezvoltării vieții biologice şi social economice, factori care în activitatea din agricultură sunt prioritari;
- *factorii de mediu artificiali*, respectiv condițiile create de om în scopul ameliorării condițiilor de viață şi dezvoltării multilaterale;

Luarea în considerare a evoluției mediului ambiant constituie o condiție a satisfacerii cantitative şi calitative a diferitelor trebuințe de către întreprindere. De asemenea, asigurarea resurselor umane, materiale, financiare şi informaționale, necesare întreprinderii pentru o funcționare eficientă, nu este posibilă fără luarea în considerare a factorilor de mediu.

Atragerea resurselor de către întreprindere şi valorificarea lor în procese complexe sub forma potențialului, formează însăşi scopul activității de producție, atras în circuitul economic, acestea devenind factori de producție pentru obținerea de bunuri şi servicii necesare economiei naționale. În studierea mediului întreprinderii deosebim:

1. *mediu stabil,* în care întreprinderea se orientează asupra specializării angajaților, definirea atribuțiilor şi sarcinilor, îmbogățirea posturilor, relațiilor de piață;

2. *mediu schimbător*, când întreprinderea pune accentul pe problemele cercetării şi dezvoltării activităţilor de marketing etc.;
3. *mediu turbulent*, în care întreprinderea trebuie să ia măsuri pentru adaptarea unor structuri suple, de soluţionare şi negociere a diverselor probleme legate de elemente ce apar în interiorul şi în starea întreprinderii.

Activitatea unei întreprinderi este influenţată de o manieră complexă şi într-o măsură din ce în ce mai mare de mediul său şi de factorii determinanţi ai acestuia.

Mediul întreprinderilor este format din ansamblul organizaţiilor, factorilor şi faptelor care, direct sau indirect, influenţează activitatea, comportamentul şi performanţele întreprinderii respective.

Ca urmare a caracterului său complex, mediul din care face parte întreprinderea face obiectul a două distincţii importante:

- între mediul intern şi mediul extern;
- între cadrul mediului extern, între mediul înconjurător larg, mediul înconjurător de competiţie şi mediul specific.

Mediul intern cuprinde totalitatea indivizilor sau grupurilor de întreprinderi din cadrul unei întreprinderi. Studiul comportamentului indivizilor dintr-o întreprindere face obiectul managementului resurselor umane. În cadrul întreprinderilor, se remarcă accentul din ce în ce mai mare pus pe crearea unui departament de resurse umane la nivelul managementului. Întreprinderea caută să creeze pentru fiecare persoană posibilitatea ca aceasta să-şi poată folosi capabilităţile de care dispune, să-şi exercite influenţa şi puterea pentru a determina deciziile şi acţiunile celorlalţi membri în scopul realizării obiectivelor respective.

Mediul extern reprezintă ansamblul de elemente externe ale întreprinderii, constituit din indivizi, întreprinderi, instituţii, organisme, reglementări sau fenomene care pot influenţa direct sau indirect, activitatea desfăşurată de către întreprindere.

În ceea ce priveşte ***mediul înconjurător larg***, acesta reuneşte factori cu caracter economic de ansamblu, factori de ordin tehnologic, politic, legislativ, social şi ecologic, care exercită o influenţă directă asupra performanţelor şi comportamentului întreprinderii.

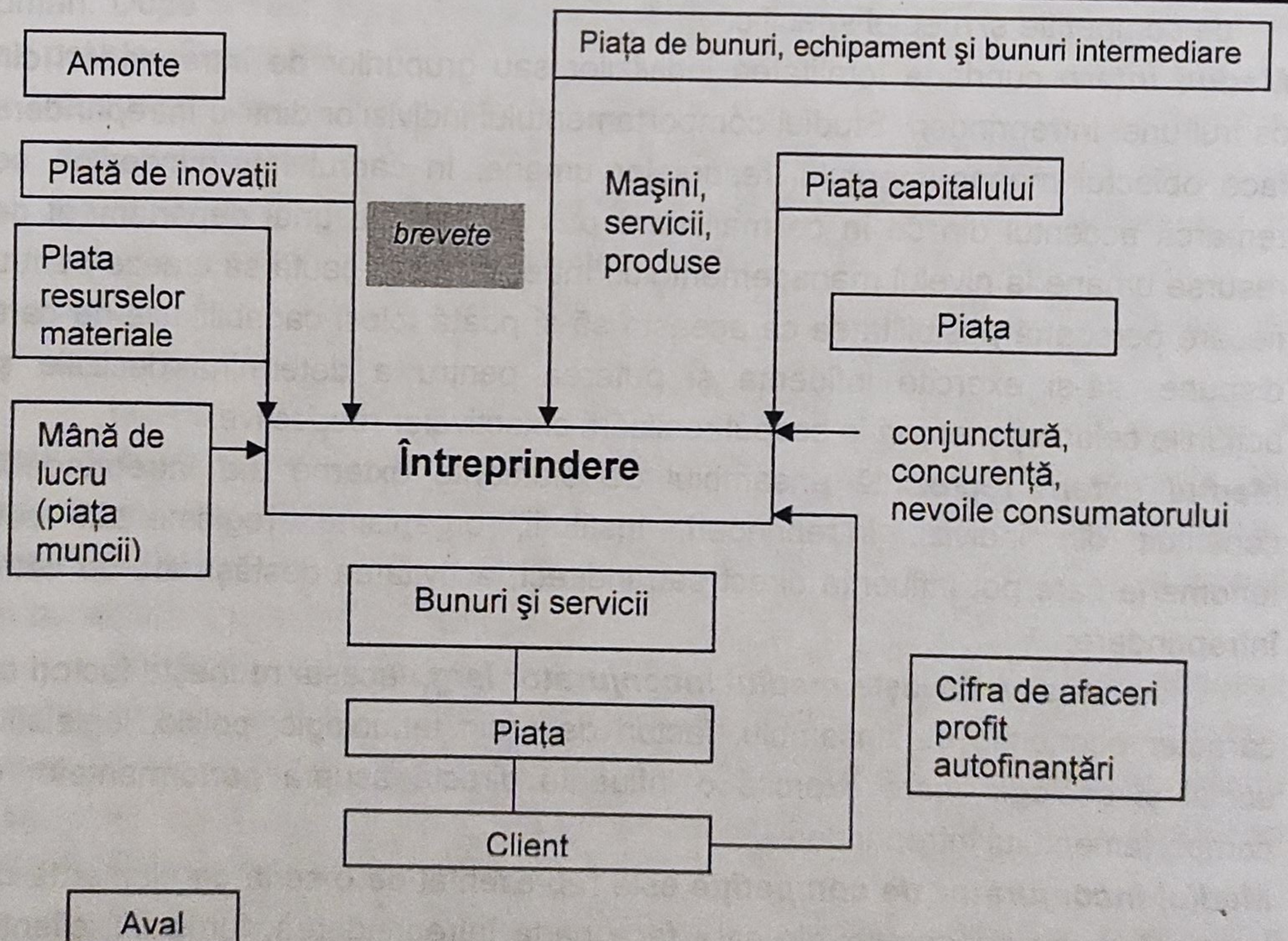
Mediul înconjurător de competiţie este reprezentat de o serie de elemente de influenţă de tipul industriei din care face parte întreprinderea, furnizorii, clienţii, întreprinderile potenţiale de a intra în acel tip de industrie, concurenţii prin produse substituite, concurenţii direcţi şi alţii.

Mediul specific reprezintă totalitatea partenerilor cu care întreprinderea se află în relații de afaceri.

Aceşti parteneri pot fi:

- ⇨ cei cu care întreprinderea a încheiat un contract pe termen lung, susceptibil de a suferi puține modificări pe parcursul derulării acestuia;
- ⇨ cei cu care întreprinderea se află în relații de exclusivitate; (aceşti parteneri exclusivi pot fi foarte nocivi activității întreprinderii, în cazul unor condiții dezavantajoase, şi pot transforma aceste relații de cooperare în relații de dependență);
- ⇨ parteneri integrați sau "cvasi-integrați" (aici poate fi vorba de o integrare în aval sau în amonte, sau chiar ambele). Nici o întreprindere, indiferent de mărime sau de formă de proprietate, nu poate funcționa izolat, ci într-o strânsă legătură cu mediul, care schematic poate fi urmărit în figura nr. 2.2.

Figura 2.2



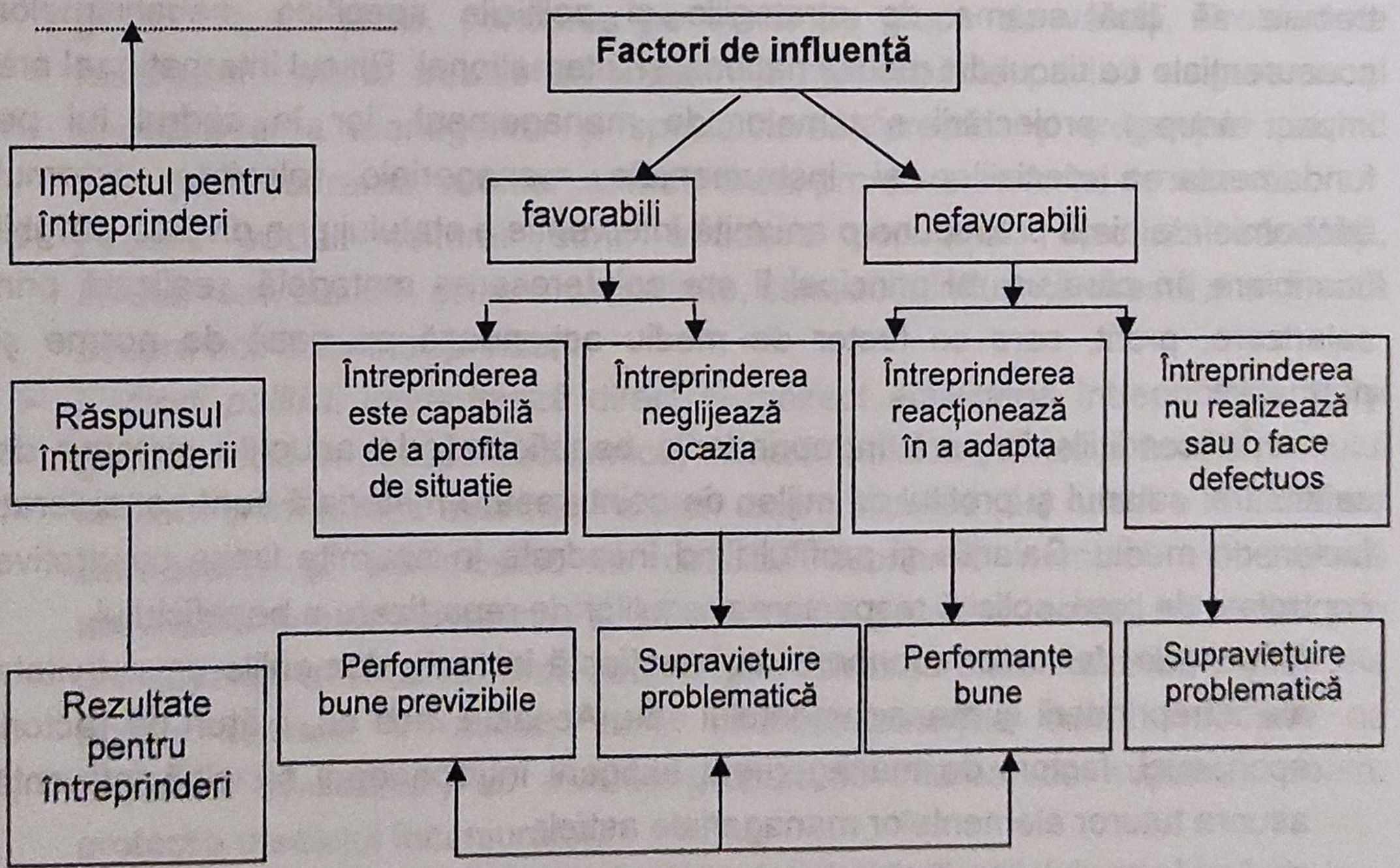
Relaţiile cuprinse în figură, redau caracterul deschis al sistemului întreprinderii, care în desfăşurarea activităţii are nevoie de plan economic şi de mediu pentru cei doi poli:

- *amonte,* pentru a-şi procura resursele necesare şi informaţiile pentru luarea deciziilor:

- *aval,* necesar pentru găsirea pieţei de desfacere pentru produsele sale prin vânzarea cărora să-şi poată procura noi resurse pentru activitatea viitoare. În cazul în care aceste acţiuni depind de mediul intern, întreprinderea poate fi definită ca un autonom de decizii ce se iau sub influenţa factorilor externi.

Dacă factorii de influenţă îi sunt favorabili (credite, investiţii, dobânzi) sau defavorabili (invadarea pieţei interne cu mărfuri din import), întreprinderea va produce pe stocuri. Factorii de influenţă ce pot modifica mediul în favoarea întreprinderii pot fi urmăriţi în figura nr. 2.3.

Figura 2.3



Modificări posibile ale mediului
în favoarea întreprinderii

Complexul noului şi diversitatea factorilor legaţi de mediul întreprinderii pot fi sintetizaţi din punctul de vedere al repercusiunilor în două grupe[11]:

- oportunităţi, respectiv, diferite împrejurări în care întreprinderea îşi poate ameliora diferenţele şi performanţele economice (subvenţii, apariţia de noi pieţe, tehnologii noi);
- alte împrejurări cu caracter obligatoriu şi restricţional, datorate presiunilor exercitate de emitorii mediului şi duc la creşterea costurilor de producţie: inflaţie, instabilitatea ratelor de schimb, precum şi apariţia pe piaţa mondială a noi state industrializate, a politicii protecţioniste şi embargourilor economice.

Printre factorii mediului ambiant ce exercită influenţe asupra întreprinderii cu impact semnificativ, menţionăm:

➢ *factorii economici*, respectiv, ansamblul elementelor de natură economică din mediul ambiant, cu acţiune directă asupra activităţilor economice, concretizaţi în: piaţa internă şi externă şi pârghiile economice ce furnizează informaţii asupra pieţei; nivelul preţurilor; concurenţă.

Abordarea funcţionării şi dezvoltării întreprinderii în economia de piaţă trebuie să ţină seama de strategiile şi politicile specifice mecanismelor concurenţiale de riscul din mediul naţional şi internaţional. Riscul internaţional are impact asupra proiectării sistemelor de management, iar în cadrul lui pe fundamentarea deciziilor şi instrumentele manageriale folosite. Sistemul economiei de piaţă presupune o anumită intervenţie a statului prin diverse pârghii financiare, în care un rol principal îl are cointeresarea materială, realizată prin salarizare, profit, care ca factor de mediu acţionează pe bază de norme şi normative.

În condiţiile în care întreprinderile beneficiază de anumite sisteme de salarizare, salariul şi profitul ca mijloc de cointeresare materială sunt consideraţi factori de mediu. Salariile şi profitul fiind încadrate în anumite limite cantitative controlate de bani, solicită respectarea regulilor de repartizare a beneficiului.

➢ *Influenţele factorilor economici* se manifestă în toate domeniile de activitate ale întreprinderii şi managementului său. Aceasta face ca, alături de factorii economici, factorii de management exogeni întreprinderii să aibă influenţă asupra tuturor elementelor manageriale astfel:

⇨ în domeniul planificării la nivel de întreprindere, care are un caracter orientativ, pot apărea disfuncţionalităţi, datorită numărului mic de indicatori folosiţi;

---

[11] vezi Bărbulescu şi colab. , *Economia şi gestiunea întreprinderii*, Ed. Economica, 1995.

⇨ sistemul de organizare îşi pune amprenta asupra întreprinderii cât şi a managementului, prin volumul numărului atribuţiilor, responsabilităţilor şi competenţelor ce revin diferitelor componente ale economiei, minister, departament.

- *Factorii tehnici şi tehnologici* cuprind utilaje ce pot fi cumpărate, calitatea tehnologiilor, a cercetării tehnice, licenţe, brevete. Aceşti factori îşi pun amprenta asupra gradului de înzestrare tehnică, a ritmului de modernizare a produselor şi tehnologiilor.

În condiţiile actuale ale economiei ţării noastre, datorită gradului de uzură a fondurilor fixe şi ritmului lent de reînnoire a produselor şi tehnologiilor, se impune apelarea la capitalul străin care să asigure acţiuni concurenţiale şi competitive. Asemenea acţiuni vizează managementul în ceea ce priveşte politicile la nivel microeconomic, modul de luare a deciziilor, precum şi alţi factori economici.

- *Factorii demografici* cuprind totalitatea elementelor demografice ce acţionează asupra întreprinderii, respectiv, structura social-profesională, gradul de pregătire, ponderea pe sexe, pe grupe de vârstă. Problemele resurselor umane trebuie să-şi extindă preocupările privind asigurarea şi perfecţionarea managerilor şi specializarea, precum şi exigenţele privind selecţia, încadrarea, evaluarea, motivarea, promovarea forţei de muncă.
- Factorii sociali culturali sunt: structura populaţiei, ocrotirea sănătăţii, învăţământ, cultură, ştiinţă, mentalitate, care au o influenţă directă şi indirectă asupra activităţii întreprinderii.
- *Factorii politici*, influenţează direct şi indirect activitatea întreprinderii şi îşi găsesc locul în politica economică, socială, politica ştiinţei, a învăţământului precum şi în politica externă. Pe plan extern intrarea ţării noastre în Uniunea Europeană şi participarea la circuitul economic mondial influenţează activitatea întreprinderilor. Pe plan intern, guvernul poate influenţa prin promovarea unei concurenţe strânse prin folosirea plafoanelor de import şi a taxelor vamale. În acelaşi timp, interdependenţele sunt influenţate de mişcarea investiţiilor, de diverse grupuri de interes, de mişcarea pentru protecţia mediului înconjurător.
- *Factorii naturali* (ecologici) solicită din partea întreprinderilor ca în folosirea materiilor prime în procesul de producţie să se menţină echilibrul ecologic. În realizarea acestui echilibru sunt implicaţi factori de natură economică,

juridică, tehnică, tehnologică, managementul acestui complex de factori având un rol important.

Emiţătorii de mediu sau centrele de decizie din afara întreprinderii acţionează ca grupe de resurse prin mai multe componente şi pot fi evidenţiate astfel (tabelul nr. 2.5.):

Tabelul 2.5

Emiţătorii de mediu

Componente Emiţători	Politica	Economică	Juridică
Statul	Naţionalizare a creditelor şi grupurilor industriale	Rata de interes şi fiscalitate	Legislaţie de distribuţie
Consumatori	Acţiuni legate de puterea publică	Acţiune directă şi indirectă legată de întreprindere	Acţiuni în scopul legilor de protecţie a consumatorilor

Se constată că emiţătorii de mediu sunt eterogeni, iar apariţia unor emiţători mai bine organizaţi şi mai exigenţi (statul, grupe de consumatori, opinia publică, sindicate) determină întreprinderile să se adapteze acestor exigenţe.

Asupra întreprinderii mai influenţează o serie de factori cum sunt:

- *Furnizorii*, cei care asigură întreprinderea cu resursele necesare desfăşurării activităţii, precum şi concurenţilor. Furnizorii sunt reprezentaţi de diverse firme de afaceri sau persoane particulare care prin relaţiile de vânzare-cumpărare pun la dispoziţia întreprinderilor materii prime, materiale, combustibil, energie, echipament tehnic sau execută o gamă de servicii în care cea mai importantă o constituie serviciile bancare. Un loc aparte îl reprezintă furnizorii de personal reprezentaţi prin unităţi de învăţământ, oficii ale forţei de muncă, oameni ce caută locuri de muncă.

⇨ *Intermediarii* sunt reprezentaţi de firmele ce ajută întreprinderea la promovarea, vânzarea şi distribuirea mărfurilor la consumatori (comerţ, transport, agenţii de marketing).

⇨ *Clienţii* constituie partea ca mai importantă, deoarece aceştia alcătuiesc piaţa de desfacere care este reprezentată de: consumatori, utilizatori industriali, angrosişti, agenţii guvernamentale sau internaţionale.

⇨ *Concurenții* sunt agenți economici cu care intră în competiție orice întreprindere, economia de piață fiind caracterizată prin înfruntare pentru obținerea unor condiții mai avantajoase de producție şi desfacere a bunurilor şi serviciilor, şi au ca scop atingerea performanțelor. În această confruntare învinge cel mai bun, primează interesele economice şi cele extraeconomice, în funcție de structura şi amploarea concurenței, motivațiile şi şansele de a învinge.

o *Organismele publice* care înconjoară întreprinderea şi o influențează cuprind:

⇨ organele financiare, care influențează capacitatea întreprinderii de a obține fonduri băneşti (băncile de investiții, companii de asigurare);

⇨ instituții de mass-media, respectiv mediile de informare ce vehiculează ştiri sau opinii;

o asociații ale cetățenilor, consumatorilor, ecologişti, minorități naționale;

o instituții guvernamentale, care au față de întreprinderi obligații legale (taxele vamale, justiția);

o instituții locale reprezentate de organizații comunitare;

o imaginea publică a întreprinderii;

o imaginea internă a întreprinderii, respectiv, totalitatea angajaților şi părerile lor despre climatul de muncă şi activitatea din întreprindere.

2.6 Caracteristicile mediului extern al întreprinderilor din țara noastră

Fenomenul de tranziție a managementului şi evidențierea mediului extern, trebuie să pornească de la înțelegerea comportamentului (reacțiile) managerilor produsă de această schimbare, aceasta fiind cheia fenomenelor care caracterizează tranziția în perioada 1990-1995.

Comportamentele managerilor au fost influențate de o serie de factori printre care:

□ *Criza economică* care a cuprins toate sectoarele de activitate şi care s-a datorat acumulării unei crize mascate începută în anul 1975 în economia României;

- pierderea unei piețe de export din Irak, Libia, Iugoslavia şi recesiunile economice în urma războiului din Golf, însoțită de embargouri;
- sistarea oricăror investiții după anul 1989, acompaniată de dezorganizări datorate impulsului revoluționar al reformelor microeconomice şi

restructurării macroeconomice. În aceste condiții conducerea întreprinderilor a intrat în situația managementului crizelor şi a cuprins toate întreprinderile cu posibilități de adaptare la noile condiții în care managerii se aflau sub presiunea crizei de timp şi riscul de faliment.

- *Şocul schimbărilor legislative* a avut loc prin reglementări cu furnizorii, clienții interni şi externi şi alți parteneri de afaceri. Toate legile şi normele departamentale ce caracterizau managementul aplicativ până în anul 1989, au încetat să mai fie valabile. În anul 1990-1991 a început a se face reforme fără legi care să prevadă noile forme şi structuri ale întreprinderilor. Abia după anul 1992 au apărut noi reglementări macroeconomice ale mediului extern cum sunt: sistemul fiscal, introducerea TVA, reglementări valutare şi de comerț, reglementări vamale, noul sistem contabil, rolul patronului, sistemul bancar, relațiile de muncă şi salarizare.

În domeniul organizațional o acțiune spectaculoasă a constat în reducerea rolului ministerelor economice „fără preaviz", a centralelor industriale, autonomizarea de „facto" a societăților comerciale cu capital de stat şi dispariția organelor de control, a dus la haos şi dezastrul economic. Mult mai târziu a apărut Administrația Financiară, Garda Financiară, Curtea de Conturi, Inspecția pentru protecția consumatorului.

- *Autonomizarea întreprinderilor* şi *criza formei de proprietate*[12].

Întreprinderile care s-au organizat în societăți comerciale au pus managerii în fața unor fenomene cu implicații deosebite în conducerea întreprinderii, deoarece atât centralele cât şi ministerele şi-au luat mâna de pe întreprinderi lăsându-le debusolate în apa tulbure a economiei de piață. Şocul s-a produs datorită reducerii posibilităților de subvenționare şi exigenței băncilor în acordarea împrumuturilor, ceea ce a determinat stoparea unei tranziții lente şi fără dificultăți.

O autonomizare reală de care managerii trebuiau să țină seama are un dublu aspect: libertatea de mişcare care se deosebeşte fundamental de trecut, precum şi elementul imprevizibil, riscul de faliment. Fundamentarea unei autonomizări reale se poate face numai prin aplicarea managementului strategic. Criza de proprietate s-a datorat faptului că statul ca proprietar pe 70% din întreprinderi şi-a luat mâna de pe societățile comerciale, iar lipsa de privatizare a întreprinderii a dus la crearea unei noi forme de proprietate. Provizoratul în transformarea proprietății de stat a dus la crearea unui patron sintetic exprimat economic şi

---

[12] vezi C. Mereuță şi colab., *Tranziția managementului societăților româneşti*, Ed. Tehnică, 1995, pag. 35-36

managerial prin diferite forme de organizare: Consiliul împuterniciților mandatați ai Statului, Fondul Proprietății Private, Adunarea generală a acționarilor, care a creat o instabilitate a managementului întreprinderilor. Un asemenea patron sintetic nu s-a manifestat ca un patron adevărat. Consiliile de administrație au avut un comportament aparte, lipsite de funcții obiective, fără rol moderator al triunghiului puterii din întreprindere: acționari-manageri-sindicate. Această apatie a durat până în anul 1995, când a început generalizarea în întreprinderi a contractelor de management.

- *Liberalizarea relațiilor de muncă* şi *presiunea fiscală* au creat probleme noi pentru manageri, legate de angajări, salarizare, disponibilități de personal, negocieri fără restricții legale. Foamea de proprietate a dus la creşterea presiunii sindicale creând relații distorsionate între managerii care nu dispuneau de factorii moderatori, acționari şi sindicate.

  Aceste presiuni sindicale au dat naştere la trei situații şi anume:

  - ⇨ întreprinderi în care managerii au promovat parteneriatul social, unde presiunea sindicală s-a orientat pe o direcție benefică;
  - ⇨ întreprinderi unde sub presiunea sindicală, managerii au aplicat un stil populist, ceea ce a condus la noi conflicte şi o schimbare a managerilor;
  - ⇨ întreprinderi în care presiunea sindicală a creat instabilitate permanentă şi schimbarea în lanț a managerilor.
- *Liberalizarea prețurilor şi inflația* (1990-1993) a fost cea mai şocantă măsură pentru manageri, salariați şi populație, consecințele ei fiind simțite şi astăzi.

  Cu toate încercările de stagnare a inflației şi aducerea ei la nivelul economiilor stabilizate, aceste niveluri sunt considerate galopante şi distorsionate în evaluările economice ale întreprinderilor.

În condițiile unei inflații majore când sistemul de costuri şi prețuri este supus oscilațiilor, se îngreunează luarea deciziilor referitoare la acumularea capitalului şi investițiilor, a sistemului de marketing, a contractărilor. Liberalizarea prețurilor s-a manifestat ca un paradox prin blocajul financiar al cărui conținut trebuie căutat în încălcarea principiilor economiei de piață, prin aplicarea unei politici manageriale greşite, fie prin livrări de produse către întreprinderi nesolvabile, fie prin producția pe stoc fără piețe de desfacere.

O altă influență din mediul extern întreprinderii a fost decapitalizarea şi creşterea rolului băncilor comerciale. Decapitalizarea întreprinderilor s-a datorat inflației, care a redus treptat finanțarea fondului de rulment necesar activității curente, întreprinderile apelând la credite bancare cu dobânzi până la nivelul

asigurării unei dobânzi real pozitive cu inflația, cu dobânzi record de 100%. Aceste modificări ale mediului extern au constituit pentru societățile comerciale un avertisment, multe dintre ele fiind în pragul falimentului.

Datorită acestor influențe, managerii au suferit un şoc psihologic, fiind marcați de un comportament de adaptare la o schimbare radicală şi au parcurs următoarele etape:

- *paralizia managementului,* prin dispariția bruscă a vechilor constrângeri; creându-se un gol, managerii evoluând pe un drum necunoscut;
- *management inerțial*, ca o reacție a managerilor vechi la cei noi şi încercările de a reveni la vechile metode. Această inerție s-a confruntat cu apariția mediului extern promovat de sus în jos şi invers;
- *creşterea conştiinței asupra schimbării* a apărut odată cu primele semne ale crizei economice. Procesul de conştientizare s-a concretizat într-o gamă largă de propuneri care mai de care mai stranii, oportuniste şi cu strategii aberante;
- *revenirea treptată la managementul pragmatic*, ca urmare a accentuării crizei şi eşecurilor unor societăți comerciale, a creat speranța de supraviețuire prin măsuri privind reducerea personalului, regim de economii şi limitarea investițiilor, crearea de noi structuri organizatorice, evitarea intermedierilor, schimbarea profilului de activitate prin flexibilizarea ofertei, diversificarea clienților, valorificarea eficientă a patrimoniului, descentralizarea managerială.

Capitolul 3

FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI ÎNTREPRINDERII

3.1 Necesitatea obiectivă a conducerii

Fiind o funcție complexă, specifică activității sociale organizate, managementul a apărut pe măsura adâncirii diviziunii sociale a muncii şi complexității proceselor de producție. Acestea au impus crearea unui aparat specializat coordonator, menit să asigure o activitate dinamică şi uniformă pentru realizarea anumitor obiective. Pe măsura creşterii complexității activităților, s-a făcut simțită tot mai necesară apariția unei funcții specifice – conducerea. Astăzi, însă, conducerea nu mai reprezintă exclusiv o activitate practică, prin excelență, având la bază numai experiență şi intuiție. Experiența, inteligența căpătată, studiile şi cercetările, au pus bază teoriei conducerii, care reprezintă un ansamblu de concepte, metode şi mijloace de soluționare a problemelor în toate domeniile de activitate, pe toate nivelurile structurilor organizatorice ale societății.

Conducerea managementului integrează în ansamblul său, producția socială, deci conducerea întreprinderilor, ca „atom" de bază al producției menite să asigure supraviețuirea societății şi dezvoltarea ei. H. Fayol arată că a conduce înseamnă: a prevedea, a organiza, a dispune, a coordona şi a controla. Înțelese în profunzimea lor, aceste funcții ne arată că procesul conducerii, conducerea ca muncă specifică, de un fel deosebit, nu mai este un privilegiu exclusiv şi nici o obligație atribuită persoanei şefului sau directorului întreprinderii. Conducerea este o funcție care se împarte între capul şi membrele unui corp special, asemenea unor funcții esențiale. Conducerea ştiințifică este o activitate rațională, coordonată, sintetică şi conştientă, bazată pe cunoaşterea legilor şi principiilor care guvernează dinamica fenomenelor. Aceasta presupune ca orice activitate să fie investigată ştiințific, pe baza cunoaşterii realităților şi a îmbogățirii continue a cunoştințelor. Numai în felul acesta se poate înțelege schimbarea ce intervine în starea de spirit a participanților la conducere, a relațiilor, a obligațiilor, a

răspunderilor. În acest mod se creează o nouă repartiție a muncii şi cooperării, în care nu este vorba de un element nou, ci de combinarea acelor elemente care dau conținut conducerii şi o pot rezuma în: ştiință şi nu empirism, armonie şi nu discordie; spirit de echipă şi nu individualism, perfecționarea fiecărui om până la atingerea eficienței şi a combate subiectivismul în aprecierea sarcinilor şi rezultatelor obținute şi practicarea unor aprecieri reale a posibilităților de utilizare optimă a acestora, precum şi evidențierea elementelor şi tendințelor noi; în promovarea unor decizii eficiente.

3.2 Caracterul ciclic al procesului de management

Desfăşurarea procesului de conducere necesită o succesiune de acțiuni ce cuprind: analiza situației; formularea problemei; stabilirea direcției de evoluție; fixarea obiectelor; stabilirea priorităților; evaluarea resurselor; alocarea resurselor; alegerea metodelor; luarea deciziei de acțiune; organizarea sistemului de acțiune; realizarea obiectivelor; controlul realizărilor; luarea deciziilor de corecție. Din succesiunea acestor acțiuni, se constată că ultimele acțiuni le configurează pe primele ale procesului următor de conducere şi îi dă un caracter ciclic. Totalitatea acțiunilor întreprinse de subiectul conducerii potrivit conținutului stadiilor ciclului de conducere, reprezintă procesul de conducere. Procesul de conducere presupune îndeplinirea unor activități specifice grupate în funcțiile conducătorului, indiferent de poziția ierarhică ce o ocupă în ierarhia conducerii. În studierea şi analiza procesului conducerii, trebuie să țină seama de următoarele:

- esența managementului rămâne aceeaşi, indiferent de nivelul de referință şi de obiectul managementului;
- conținutul conducerii, care variază în funcție de nivelul de referință şi de obiectul conducerii;

Procesul de management se realizează prin îndeplinirea unor acțiuni speciale, grupate în câteva funcții definitorii pentru rolul oricărui conducător. Literatura de specialitate menționează diferitele păreri ale practicanților şi specialiştilor referitoare la delimitarea acestor funcții şi a numărului lor, după cum urmează:

H. Fayol: planificarea, organizarea, comanda, coordonarea, controlul;

L. Gulik: planificarea, organizarea, conducerea personalului, conducerea propriu-zisă, coordonarea, evidențierea, întocmirea bugetelor;
H. Koontz, C. O'Donnell: planificarea, organizarea, conducerea, controlul;
W. J. Duncan: planificarea, organizarea, controlul;
H. Church: proiectarea, utilarea, comanda, evidența, operarea;
H.B. Maynard: planificarea, execuția, controlul;
V. Afanasiev: prevederea, organizarea, activizarea, conducerea, controlul;
Ph.W. Shay: stabilirea obiectivelor, organizarea, inovarea, motivația, schimbul de opinii, măsurarea rezultatelor, formarea oamenilor;
Stoner Freeman: planificarea, organizarea, antrenarea şi controlul;
Nicolescu O.: previziune, organizare, coordonare, antrenare, evaluare-control;
Vagu P.: planificare, organizare, decizie, reglare, evidență-control;
I. Dolitki: prevederea, organizarea, activizarea, coordonarea, controlul.

Din multitudinea de opinii, specialiştii din țara noastră consideră delimitarea acestor funcții şi numărul lor astfel: previziunea, organizarea, antrenarea, coordonarea, controlul. O clasificare judicioasă a acestor funcții trebuie să respecte o serie de cerințe, cum sunt:

a) fiecare funcție trebuie să fie corelată cu oricare dintre obiectivele posibile de conducere;
b) funcțiile să nu conțină coincidențe parțiale de conținut;
c) între funcții trebuie să existe legături de condiționare reciprocă, care să faciliteze integrarea lor într-un proces unitar.

Acțiunile care dau conținut funcțiilor conducătorului sunt acțiuni specifice numai cadrelor de conducere şi dau posibilitatea diferențierii muncii de conducere de cea de execuție. În delimitarea muncii de conducere de cea de execuție este necesar să ținem seama de faptul că orice conducător este concomitent şi executant, iar în activitatea oricărui executant se regăsesc elemente din sfera funcțiilor conducerii, însă cu referire numai la propria activitate de execuție.

Din analiza caracterului ciclic al procesului de conducere se desprind două aspecte:

- conducerea se exercită în toate întreprinderile, indiferent de profil, dimensiune, şi la toate nivelele ierarhice din cadrul acesteia;
- în conținutul lor funcțiile de conducere au diverse forme de manifestare în raport de nivelul lor ierarhic de unde se exercită;

- funcțiile conducerii prezintă importanță şi ponderi diferite în ansamblul procesului de conducere în raport de nivelul la care se desfăşoară.

Conținutul, cerințele specifice şi modalitățile de realizare a fiecărei funcții ce formează elementele de bază ale procesului de conducere pot fi evidențiate prin:

- *scopul* întreprinderii economice este producția şi distribuția de bunuri şi servicii. Misiunea întreprinderii, care se confundă de multe ori cu scopul, permite îndeplinirea acestuia, prin realizarea unor anumite linii sau servicii;
- *obiectivele*, respectiv, finalitățile spre care sunt orientate activitățile întreprinderii constituie punctul final al planificării şi al celorlalte funcții de conducere. În întreprindere există niveluri succesive de obiective ce dau naştere la acțiuni specifice ce pot fi realizate la niveluri agregate de conducere şi care solicită: o conducere strategică, care are în vedere obiective de evoluție a întreprinderii şi de prevedere asupra resurselor; o conducere tactică, care vizează obiective de alocare a resurselor şi a stabilirii principalelor modalități de acțiune; conducerea operativă, care are în vedere realizarea obiectivelor curente;
- *strategia* este un program general de acțiune şi de alocare a resurselor pentru realizarea unor obiective atotcuprinzătoare. Strategia are rolul de a contura tabloul întreprinderii în viitor şi a arăta linia de evoluție, de a oferi un cadru de gândire şi acțiune;
- *politicile* sunt declarații generale sau înțelegeri care orientează gândirea în luarea deciziilor. Politicile există la toate nivelurile întreprinderii în concordanță cu obiectivele, şi se extind de la cele majore la cele minore;
- *procedurile* sunt ghiduri de acțiune care detaliază modalitatea exactă în care se desfăşoară o activitate ce îndeplineşte o acțiune;
- *regulile* stipulează faptul dacă o acțiune specifică va fi sau nu întreprinsă într-o situație dată;
- *programele* sunt complexe, de obiective, politici, proceduri, reguli, atribuiri de sarcini, secvența de parcurs, resurse de utilizat, şi alte elemente necesare îndeplinirii unui anumit curs de acțiune;
- *bugetele* sunt declarații de rezultate aşteptate, exprimate în termeni numerici sau financiari.

3.3 Funcțiile managementului

3.3.1 Funcția de previziune

Previziunea este cea mai importantă funcție a conducătorului, prin exercitarea căreia se anticipează evoluția condițiilor în care se va afla sistemul economico-social condus, precum şi starea, comportarea şi funcționarea acestuia.

Această funcție răspunde la întrebarea „ce trebuie şi ce se poate realiza în cadrul mutației economice" în condițiile unor resurse date. În economia de piață această funcție capătă noi dimensiuni şi valențe prin mutațiile ce intervin în sfera conducerii întreprinderii. Toate activitățile cuprinse în această funcție sunt orientate spre viitorul întreprinderii. Funcția de previziune se bazează pe analiza resurselor disponibile, rezultatele activității trecute, situația actuală, scopurile activității. Prin aceste analize se pot identifica problemele principale şi elabora soluții, se pot proiecta activități de viitor. Principalele obiective ale previziunii constau în:

- ⇨ stabilirea rezultatelor finale ce se vor realiza;
- ⇨ precizarea şi repartizarea obiectivelor pe compartimente de muncă, grupuri de persoane şi indivizi;
- ⇨ perceperea unei politici de orientare şi coordonare;
- ⇨ prevederea eventualelor disfuncționalități şi a măsurilor ce trebuie luate;
- ⇨ conturarea sistemului de control asupra activităților din întreprindere.

Toate aspectele ce le are în vedere previziunea: tentațiile, obiective, politici, programe, bugete, repartizarea sarcinilor, programarea muncii, expansiune şi dezvoltare, control, ameliorări de situații etc, se realizează prin operații şi pârghii specifice previziunii, cum sunt:

- ***diagnoza*** cuprinde operațiile de diagnosticare a întreprinderii, care arată starea acesteia la un moment dat. Diagnoza oferă informațiile necesare conducerii întreprinderii, pentru definirea bazei de plecare în proiectarea activităților şi obiectivelor;
- ***prognozele*** sunt instrumente de cunoaştere şi investigare în timp, prin care se cercetează şi evidențiază tendințele viitoare ale proceselor economice, tehnice, sociale, etc.

Rezultatele previziunii se împart în funcție de orizont, grad de detaliere şi obligativitate în trei categorii principale, pe primul loc situându-se prognozele. Acestea acoperă un orizont minim de 10 ani, au caracter aproximativ, nefiind obligatoriu. Prognozele, fie că sunt normative sau explorative, se rezumă la

principalele aspecte implicate cu un conţinut de date cu valoare indicativă referitoare la ansamblul întreprinderii şi activităţilor ce le desfăşoară. Un aspect deosebit îl reprezintă fiabilitatea prognozei, influenţată de caracterul probabilistic al acesteia precum şi de faptul că este elaborată pe variante. Validitatea oricărei prognoze se verifică în măsura în care se transformă în prevederi de plan şi se confirmă pe măsura realizării planului. Gradul de siguranţă a prognozei variază în funcţie de orizontul de timp, sfera de cuprindere, metodologia utilizată în elaborare etc şi se exprimă printr-o serie de indicatori cum sunt: abaterea medie, abaterea medie pătratică; coeficientul de determinaţie etc.

Prognoza social-economică este strâns legată de evoluţia tehnico-ştiinţifică contemporană ce a produs şi provocat un puternic şoc asupra conştiinţei umane.

Elementul comun care a provocat acest proces a fost dezvoltarea tehnicii şi tehnologiei de producţie, care exprimaţi în termeni moderni, înseamnă procesul inovaţiei conştiente.

În prezent, omenire încearcă o detaşare de trecut pentru a-şi putea construi o lume viitoare, nouă. Ritmurile ridicate de dezvoltare a ştiinţei care a devenit un puternic factor de producţie, ale tehnicii şi tehnologiilor, au determinat depăşirea cu mult a ritmurilor de creştere a celorlalte domenii de activitate umană, impunând cu necesitate o programare a lor. În felul acesta, prognoza alături de planificarea de perspectivă devine instrumentul principal al managementului modern.

- ***planificarea*** se realizează prin planuri, respectiv, cele care finalizează cea mai mare parte a proceselor de previziune şi se referă la perioade cuprinse între 5 ani şi 1 lună. Gradul de detaliere a planurilor variază invers proporţional cu orizontul, ţinând seama că planurile curente sunt detaliate. Planurile întreprinderii pe 5 ani se rezumă la obiectele fundamentale şi resursele aferente.

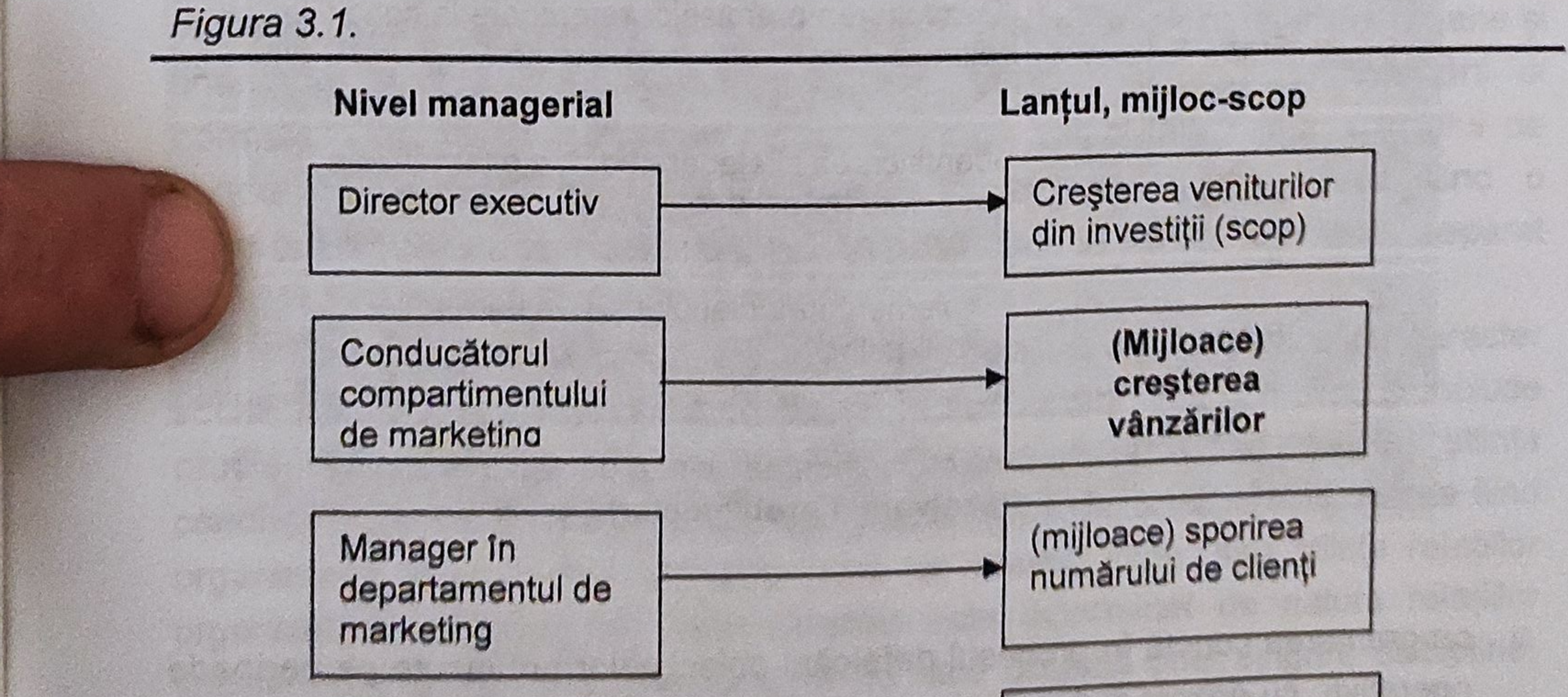
Planificarea realizează încadrarea activităţii curente a întreprinderii în tendinţa de perspectivă a dezvoltării ei şi a celei economico-sociale de ansamblu. Conducătorii planifică pentru: stabilitate, respectiv, pentru asigurarea continuităţii succesului într-un cadru relativ stabil; pentru adaptabilitatea şi asigurarea reacţiei cele mai potrivite la schimbările frecvente, într-un mediu mai dinamic şi incert; pentru a face faţă situaţiilor în viitor şi identificarea măsurilor adecvate ce trebuie luate în asemenea cazuri.

O planificare eficientă aduce beneficii întreprinderilor, ajutându-le să realizeze rezultate printr-o postură orientată spre acțiune legală de gândirea proiectată spre viitor. În domeniul programării producției, previziunea are un rol hotărâtor, în acest domeniu planificarea înseamnă mai mult decât previziunea, respectiv, utilizarea previziunii de un centru de decizie, de stabilire a strategiei de viitor. Deci se poate prevedea fără a planifica, dar nu se poate planifica fără a prevedea.

În procesele de planificare un rol important îl are elementul, respectiv lanțul mijloace - scop, care leagă laturile mai multor indivizi şi grupuri de pe diferite nivele ale întreprinderii către un scop comun. Planificarea ajută să clarificăm obiectivele mai avansate, ca scopuri, spre care obiectivele mai apropiate sunt direcționate ca mijloace. De exemplu: obiectivele unui conducător de marketing de a spori vânzările, este scopul spre care obiectivul conducătorului de nivel mediu de a atrage noi clienți, devine mijloc.

Clasificând lanțurile mijloc-scop, planificarea facilitează unitatea de scop şi ajută conducătorii să coordoneze întreprinderea ca un sistem complex de persoane, sarcini, structuri şi resurse. Un model de lanțuri mijloace-scop într-o unitate de bunuri de larg consum prin care marketingul poate contribui la sporirea profiturilor, poate fi urmărită în fig. nr. 3.1.

Figura 3.1.



Planificarea creează condiții propice ca toate comenzile să devină fezabile prin deformarea obiectivelor şi specificarea acțiunilor adecvate. În procesul de conducere, planificarea şi controlul se intercondiționează, evidențiind faptul că fără control şi planificare nu se pot urmări obiectivele. Procesul de planificare trebuie să respecte o serie de trepte legate de definirea obiectivelor, poziția față de obiective, premisele față de condițiile viitoare, alternativele de acțiune, implementarea planului şi evaluarea rezultatului. Aceste etape ale planificării formale pot fi urmărite în fig. nr. 3.2.

Din analiza acestor etape rezultă că procesul de planificare este o aplicare specifică a procesului decizional. Deci, planificarea nu reprezintă numai summum-ul a ceea ce pot face conducătorii, ci şi o pârghie în organizarea, conducerea şi controlul activității întreprinderii.

Figura 3.2.

Etapa 1	Definirea obiectivelor planificării
Etapa 2	Determinarea realității față de obiective
Etapa 3	Dezvoltarea premiselor referitoare la condițiile viitoare
Etapa 4	Identificarea şi alegerea dintre alternative a unui curs de acțiune
Etapa 5	Implementarea planului şi evaluarea rezultatelor

Planificarea ca metodă de luare a deciziilor
(rezolvare a problemelor)

- *programarea* constă în procesul defalcării obiectivelor prevăzute pe perioade operative, cu orizont redus (luni, decade, săptămâni) sau pe o zi sau schimb şi oră. Programele sunt foarte detaliate, elementele cuprinse fiind obligatorii şi prezintă un grad ridicat de certitudine. Obişnuit, programele îmbracă forme

concrete referitoare la activitățile de fabricație și aprovizionare, stabilind în mod precis cantitățile de produs sau materie primă, pe formații de muncă și executanți, pe perioade operative.

În activitatea de programare se folosesc metode empirice, metodele programării matematice și ale calculelor operaționale, metode grafice etc., prin care activitățile de programare pot fi optimizate.

3.3.2. Funcția de organizare

Organizarea ca funcție a conducerii cuprinde ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor (mișcări, timpi, operații, lucrări, sarcini etc.), precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cât mai bune condițiuni a obiectivelor previzionate. Deci funcția de organizare răspunde la întrebarea cine și cum contribuie la realizarea obiectivelor întreprinderilor?

Cu alte cuvinte, prin funcția de organizare se inventariază activitățile de natură economică, tehnică, etc., necesare pentru realizarea obiectivelor prevăzute, se aranjează și se combină și ordonează pe grupe de activități și se repartizează pe compartimente de muncă și pe domenii. Funcția de organizare procedează permanent la combinarea rațională a resurselor materiale, umane și finanțarea la toate nivelele întreprinderii, pentru asigurarea funcționării ei normale. Deci organizarea are un caracter de valabilitate finală a actului de conducere, creând condiții pentru operaționalizarea deciziilor, ea fiind o componentă a procesului de conducere, chiar dacă în sine face obiectul separat al unei alte științe distincte.

Conducerea ca știință are ca obiect relațiile organizatorice cu caracter social, ce se nasc în procesul producției și armonizării unui complex, și include problemele organizatorice, deci și știința organizării. Când definim știința conducerii, includem și elemente care țin de știința organizării, conducerea fiind organizarea și realizarea acțiunilor spre un anumit scop; sau știința relațiilor organizatorice sociale, al căror caracter este determinat de natura relațiilor sociale; sau știință a conducerii care nu face obiectul unei singure discipline, deoarece există deosebiri între sistemele conduse și cele specifice.

Toate acestea demonstrează că fiecare problemă de organizare sau conducere are datele ei proprii, și, după expresia consacrată, nu pot fi bine

dezvoltate decât „pe măsură” şi nu „de gata”. În explicarea noțiunii de organizare trebuie să pornim de la faptul că activitatea de producție poate fi privită ca o muncă ce creează valorile materiale şi a muncii prin care se conduce procesul creării acestor bunuri. Dar, procesul de creare a bunurilor materiale reprezintă obiectul, iar conducerea subiectul. Atât subiectul cât şi obiectul nu apar în mod automat, deoarece mai există un fel de activitate depusă în procesul de muncă al oamenilor, şi anume organizarea, care creează şi perfecționează atât obiectul cât şi subiectul. Deci pentru realizarea activității de conducere sunt necesare un sistem condus şi nu un sistem conducător. Crearea şi organizarea acestor sisteme constituie sarcina ştiinței organizării, funcționarea sistemului fiind sarcina ştiinței conducerii. Din acest punct de vedere, organizarea pentru conducere este ceea ce este statica pentru dinamică.

Organizarea poate fi delimitată în două subdiviziuni principale astfel:

1. *organizarea ca ansamblu al întreprinderii*, ce se concretizează în stabilirea structurii organizatorice şi a sistemului informațional. Prin aceste două componente ale sistemului de management se asigură structura întreprinderii, subordonată realizării obiectivelor sale. Această parte a funcției de organizare este exercitată de conducerea superioară a întreprinderii, condiționând eficiența procesului de conducere în ansamblul său;
2. *organizarea principalelor componente ale întreprinderii*, cercetarea-dezvoltarea, producția, personalul etc.; caracteristica acestor componente ale funcției de organizare constă în aceea că ele predomină cantitativ la realizarea conducerii la nivelul mediu şi inferior prin luarea în considerare a specificului proceselor de producție şi de conducere, supuse organizării şi a volumului de muncă.

În întreprinderea modernă organizarea înregistrează o dezvoltare şi perfecționare continuă, ea devenind o disciplină specifică de sine stătătoare şi înglobează o serie de concepte specifice cum sunt: analiza postului, analiza variabilelor organizatorice; drumul critic, diagrame, grafice, organigrame, etc.

Dublul caracter al organizării, respectiv, funcția conducerii şi domeniul de sine stătător nu se exclud, ci dimpotrivă sunt complementare, subordonate realizării obiectivelor întreprinderii. O parte importantă din acțiunile de organizare au ca scop stabilirea modului în care oamenii lucrează împreună în cadrul întreprinderii pentru realizarea obiectivelor, precum şi căile de încărcare rațională a personalului. Definirea funcțiilor are o mare importanță în analiza structurii procesuale şi organizatorice a întreprinderii şi a precizării elementelor ce

condiționează exercitarea acestor funcțiuni (poziția, atribuțiile și legăturile dintre ele).

Fiecare funcție componentă a structurii organizatorice este legată de lanțul de conexiuni obiective – activități - atribuții-sarcini, elemente ce condiționează succesiv și al căror conținut constă în:

- activitatea este o componentă a funcțiunii și constă din ansamblul atribuțiilor de o anumită natură (tehnică, economică, administrativă), pentru a căror efectuare sunt necesare cunoștințe în domeniu. Fiecare activitate permite realizarea unei anumite părți a funcțiunii corespondente. Totalitatea activităților ce se desfășoară în întreprindere pentru realizarea obiectivelor fixate determină profilul acesteia;
- *atribuția* este formată din ansamblul sarcinilor identice necesare pentru realizarea unei părți dintr-o activitate, care include o anumită responsabilitate referitoare la termenul îndeplinirii lor și la nivelul cantitativ și calitativ prevăzut;
- *sarcina* este cea mai mică unitate de muncă individuală cu sens complet și reprezintă o acțiune clar formulată, orientată spre realizarea unui obiectiv precis și care se desfășoară după proceduri stabilite;
- *autoritatea* este dreptul de a da dispoziții, de a face să se acționeze pe baza unei decizii luată de persoana investită în acest sens și căreia i s-a acordat această competență. Autoritatea este strâns legată de:
  - influență, respectiv, schimbarea de comportament sau atitudine asupra unei persoane sau grup, produsă în urma unei acțiuni directe sau indirecte a altei persoane sau altui grup. Influența poate fi pozitivă sau negativă;
  - puterea, respectiv, capacitatea de a exercita o influență sau posibilitatea de a produce schimbări dorite în comportamentul sau atitudinea unei alte persoane sau grup.

După modul în care este receptată în întreprindere, autoritatea poate fi:

- *autoritate personală sau profesională*, care se datorează meritelor profesionale și valorile acestor persoane din întreprindere și care constă în recunoașterea acestor merite;
- *autoritatea ierarhică* este autoritatea delegată și încredințată conducătorului întreprinderii. La rândul său acesta delegă o parte din autoritatea sa conducătorilor de nivel inferior, și așa mai departe. Autoritatea ierarhică este comparabilă cu puterea executivă și se caracterizează prin acțiunile întreprinse în funcție de sarcinile concrete.

Autoritatea ierarhică este limitată atât prin restricțiile impuse de autoritatea superioară, cât şi de reglementările organismelor funcționale;

⇨ *autoritatea funcțională* este cea încredințată unei persoane care primeşte dreptul de a reglementa un anumit număr de activități, în principal omogene, pe o anumită funcțiune. Cel care primeşte autoritatea funcțională are putere de reglementare şi control asupra ansamblului activităților ce se desfăşoară în întreprindere şi care decurg din funcția sa. Autoritatea funcțională se suprapune cu autoritatea ierarhică în cadrul compartimentelor de muncă funcțională din întreprindere.

- *responsabilitatea* reprezintă latura atitudinală a atribuției, obligația de a îndeplini anumite sarcini pe care le presupune atribuția. Responsabilitățile sunt în funcție de sarcinile repartizate pentru îndeplinire şi care necesită adoptarea unei atitudini pline de răspundere, de angajare conştientă pentru realizarea lor. Deci responsabilitatea reprezintă latura angajamentului personal şi se poate găsi în funcția de conducere sub forma deciziilor, organizării, controlului etc.
- *delegarea* înseamnă trecerea temporară a autorității formale unei alte persoane de către un conducător (manager) a uneia sau unora dintre sarcinile sale, inclusiv autoritatea şi responsabilitatea. Delegarea de autoritate şi responsabilitate, ca raport personal între doi manageri, este o necesitate, determinată de faptul că problemele managementului unei întreprinderi nu se pot realiza eficient numai la nivel superior al conducerii. În acest sens conducătorul din vârful piramidei delegă o parte din autoritate altor conducători subordonați, care la rândul lor delegă o parte din autoritatea ce le revine nivelului de conducere următor, ajungându-se în acest mod până la baza piramidei. Delegarea se face în cadrul structural al întreprinderii şi contribuie la o mai bună aşezare şi precizare a sarcinilor, la stabilirea unei ordini, discipline şi relații principiale între compartimentele întreprinderii.

În realizarea unei delegări în concordanță cu cerințele funcționării eficiente a întreprinderii, trebuie să se țină seama de o serie de mecanisme ce însoțesc delegarea şi anume:

⇨ delegarea de autoritate presupune un control permanent cu un comportament adecvat asupra modului cum cel căruia i-a fost delegată autoritatea îşi îndeplineşte atribuțiile. Aceasta înseamnă că odată cu delegarea autorității nu

se deleagă şi responsabilitatea conducătorului (celui care a delegat), care rămâne integrală, având obligația de a controla realizarea sarcinilor delegate;

⇨ cunoaşterea cerințelor delegării, respectiv: precizarea atribuțiilor celor ce primesc delegarea; importanța atribuțiilor; conținutul atribuțiilor (tehnice, profesionale); precizarea destinatarilor delegărilor cu precizări asupra cunoştințelor, experienței şi capacității de rezolvare a problemelor;

⇨ factori ce condiționează practicarea şi aplicarea delegării în întreprindere, respectiv: mărimea, mărimea şi complexitatea activităților; politica întreprinderilor privind delegarea;

⇨ formele în care se face delegarea:

⇨ delegarea implicită, care constă într-o înțelegere nereglementată în scris între conducător şi subordonat;

⇨ delegarea reglementată, exprimată prin documente scrise, difuzate şi cunoscute de cei care au tangență cu problemele supuse delegării;

- *avantajele* delegării constau în: economisirea timpului în activitatea de conducere; dezvoltarea spiritului de inițiativă; creativitatea şi competența subordonaților; dezvoltă simțul de răspundere; se selectează valorile şi promovarea personalului; se evită suprapunerile deciziilor la nivelele decizionale din întreprindere;
- *dezavantaje*: pentru conducător: se creează un sentiment de nesiguranță şi neîncredere asupra capacității de acțiune şi creativitate a subordonaților; teama că prin delegare i se va diminua autoritatea, favorizând concurența pentru postul său; părerea că prin delegare vor fi dezinformați (concepții ale acelor tipuri de conducători, care cred că fără ei nu se poate face nimic); pentru cei care primesc delegarea apare sentimentul de neîncredere în forțele proprii; teama că nu vor putea face față sarcinilor delegate etc.

❑ *centralizarea – descentralizarea*, sunt două procese cu semnificație opusă şi care în esență evidențiază gradul delegării autorității în întreprindere. Din punct de vedere funcțional, centralizarea – descentralizarea, demonstrează modalitățile de concepere şi realizare a unor funcțiuni în întreprindere. Dacă activitățile specifice unei funcțiuni se realizează într-un singur compartiment de muncă specializat, atunci putem vorbi de o centralizare a funcției respective, iar dacă activitățile unei funcțiuni se realizează în diferite compartimente, atunci putem vorbi de descentralizare. Din aceasta rezultă existența diferitelor grade de centralizare.

Din punct de vedere al conducerii, centralizarea - descentralizarea, au în vedere probleme referitoare la delegarea prerogativelor de luare a deciziilor şi comandă în întreprindere, privite atât sub aspectul organizării propriu-zise, cât şi al funcțiilor conducerii. Raportul dintre centralizare-descentralizare diferă de la o întreprindere la alta şi este în funcție de conducere, nivelul de pregătire, competență, calitățile salariaților, coeficientul de inteligență, grad de organizare etc.

Din analiza raportului centralizare-descentralizare, rămâne esențial faptul că realizarea funcției de organizare a conducerii nu se poate concepe fără un raport optim în acest raport.

3.3.3. Funcția de antrenare

Această funcție a conducerii cuprinde ansamblul proceselor de muncă prin care personalul întreprinderii este determinat să contribuie la stabilirea şi realizarea obiectivelor, prin luarea în considerare a factorilor motivaționali. Exercitarea acestei funcții necesită o cunoaştere şi o înțelegere a rolului şi particularităților factorului uman, a motivațiilor acestora, a relațiilor inter personale ale conducătorului şi ale stilului de conducere corespunzător naturii umane.

Activitatea pe care o desfăşoară întreprinderea are ca scop bine definit şi cuantificat. În acelaşi timp personalul întreprinderii are şi el scopuri, nevoi, obiective proprii care îl diferențiază şi nu coincid întotdeauna cu cele ale întreprinderii. Realizarea funcției de antrenare solicită realism şi discernământ în înțelegerea de către conducător a următoarelor aspecte legate de:

- personalul întreprinderii prin rolurile ce le îndeplineşte îşi manifestă nevoile, comportamentul şi activitatea, atât ca factor de producție cât şi în calitate de consumatori de bunuri şi servicii; de membri de familie, aspectele politice, religioase, de interese etc;
- fiecare membru al întreprinderii se caracterizează printr-o individualitate ce se concretizează în interese, ambiții, atitudini, comportament, disponibilitatea pentru a-şi asuma anumite responsabilități etc;
- raporturile inter personale, conducător-subordonați trebuie să se facă pe principiul respectării demnității umane, fiecare membru să fie tratat în funcție de întreaga sa personalitate, temperament, caracter, cunoştințe precum şi a celor de ordin familial.

Rezultă că membrii întreprinderii formează modele umane diferite şi reflectă complexitatea factorului uman. Întrucât în cadrul conducerii moderne

factorul uman este de prim ordin, cunoaşterea evoluției acestuia în diferite modele până la nivelul omului economic (homo economicus), constituie repere de referință şi reflecție pentru cadrele de conducere.

Studierea evoluțiilor modelelor umane sunt complexe şi diferite ținând seama de însăşi complexitatea factorului uman. Pentru înțelegerea comportamentului factorului uman şi a raporturilor sale cu cadrele de conducere, diverşi specialişti au abordat problemele modelului uman în mod diferit în funcție de grupul de specialişti astfel[1]:

Modelul lui E. Schein cuprinde:

- ⇨ *omul economic*, respectiv cel motivat prin stimulente;
- ⇨ *omul social*, care pe lângă motivații individuale solicită şi motivații de ordin social;
- ⇨ *omul care se auto actualizează*, motivat nu de câştig, ci de rezultatele activității ce o depune;
- ⇨ *omul complex* are în vedere starea cea mai evoluată (material, cultural, nivel de viață, profesie, apartenența de grup, comportament, grad de gândire etc) care se pot combina în diferite moduri;

Modelele lui L. Porter, E. Lawir III şi R. Hackman cuprind:

- ⇨ omul rațional foloseşte informația pe baza căruia ia decizia;
- ⇨ omul e emoțional, reacționează potrivit propriilor emoții;
- ⇨ omul comportamental, al cărui comportament este determinat de modul său de acțiune. Deci schimbarea primului termen nu se poate realiza decât prin schimbarea adecvată a celui de al doilea;
- ⇨ omul fenomenologic, este subiectiv, unic, imprevizibil, cu potențial variabil. Un asemenea om trebuie folosit cât mai adecvat pentru a fi pus integral în valoare;
- ⇨ omul economic, motivat exclusiv pentru recompense;
- ⇨ omul care se auto-actualizează.

Un alt grup de specialişti abordează modelele umane în evoluția lor, în funcție de nivelul dezvoltării societății umane, prin încadrarea modelelor umane în perioadele istorice şi studierea lor pe baza următoarei scheme[2]:

---

[1] vezi C. Rusu, *Management*,1993, p.149-150
[2] vezi R. Mandache, *Management*, Ed. Universității "Al. I. Cuza", Iaşi,1993, p.86-91

Tabelul 3.1.

1. Omul economic

Natura omului (homo economicus)	Contextul social economic	Conducerea (mijloace de antrenare)
Genetic, omul este social Individul este leneş ⇨ omul este pavlovian având reflex condiţionat ⇨ goana după bani şi puterea socială ⇨ lupta pentru bani şi supravieţuire	Origine socială Epoca industrializării Epoca de început a investiţiilor şi inovaţiilor Economia producţiei Consumuri (unii consumă mai mult decât produc)	Organizarea ştiinţifică a producţiei şi a muncii Diviziunea sarcinilor, normarea muncii Concepţii de control parţial asupra activităţilor Selectarea personalului pe bază de teste Salariul prin randament salariul = muncă

Sintetizând şi analizând elementele complexe cuprinse în tabel, pentru perioada până la mijlocul secolului XX cât a dominat natura omului economic, putem desprinde următoarele caracteristici: natura omului este strâns legată de contextul social economic; că natura omului s-a modificat treptat pe măsură ce societatea şi managementul întreprinderii au creat condiţiile pentru desfăşurarea muncii cu motivaţii corespunzătoare. În acest sens, lărgirea şi creşterea industrializării, invenţiile tehnice, migrarea populaţiei rurale către industrie etc, a solicitat schimbări fundamentale privind conducerea şi comportamentul faţă de individ sau grup social.

Astfel, concepţiile tayloriste privind organizarea ştiinţifică a producţiei şi a muncii, prin care se fundamentează trăsăturile elementare ce deosebesc pe baza motivaţiei muncă = salariu, a elementelor ce deosebesc indivizii între ei; a concepţiei despre execuţie, corespunzătoare calităţilor intelectuale şi manuale, etc, au contribuit la schimbarea naturii omului. Concomitent, prin ideile lui Fayol privind fundamentarea funcţiilor conducerii şi a întreprinderii, prin care s-au elucidat concepţii cum sunt: nivelurile ierarhice din întreprindere sunt în totalitatea lor separate de muncă şi concepţia de execuţie; orice salariat este apreciat pe bază de randament, aceasta fiind elementul esenţial care simbolizează toate sistemele în aprecierea muncii; că tipul de conducere

practicat este finalizat în rezultatele obținute de oameni, în funcție de situația social-economică la un moment dat.

2. *Omul social*, apărut după criza economică din 1929-1933, cât şi ca rezultat al excesului în domeniul organizării ştiințifice a muncii şi producției, s-a concretizat în comportamentul omului productiv. Acest comportament are la bază concepțiile lui Mayo privind motivația şi psihologia muncii, prin care sunt fundamentate trăsăturile motivației moderne a muncii. Omul este social, având nevoie de relații, comunicații, prietenie, apartenență la grup social etc, în aşa fel încât desfăşurarea muncii să nu o considere o obligație, ci o datorie, o sursă de plăcere şi linişte. Terminarea celui de-al doilea război mondial şi începerea unei noi etape de dezvoltare industrială, mecanizare, automatizare, sisteme noi de sintetizare, prelucrare şi transmitere a informațiilor, precum şi a mişcării sindicale moderne, au dus la schimbarea opticii asupra motivației, trecându-se de la motivația dinamică de grup, la generalizarea curentă şi permanentă a relațiilor umane. S-a născut astfel noul principiu participativ, aprofundat în SUA în perioada 1940-1950 şi apoi extins şi devenit viabil în toate continentele. Această concepție a determinat ca activitatea întreprinderilor să se orienteze pe două funcții principale: producerea şi fabricarea produselor şi satisfacții pentru personalul muncitor, la care un rol deosebit l-au avut organizațiile culturale, sociale, delegații inter personale etc. Aplicarea acestor concepții în antrenarea salariaților ne duc la concluzia că motivațiile personalului sunt compatibile cu cele ale obiectivelor întreprinderii, proces care caracterizează conducerea de tip participativ şi poate fi urmărită în tabelul nr. 3.2.:

Tabelul nr.3.2.

Omul social		Contextul social economic	Conducere (mijloace de antrenare, comportament, stil de lucru)
• găsirea satisfacțiilor în muncă • plăcerea de cooperare • apartenența la grup • comunicarea interumană	⇨	Socio-economia în muncă Creşterea nivelului de trai Sindicalismul modern Relații economico-sociale	○ descentralizarea ○ participarea ○ cooperarea ○ relații umane organizate

3. Omul responsabil, noţiune apărută în anul 1970, când economia de producţie şi distribuţie cedează economiei consumatorilor, care după zicala: clientul nostru, stăpânul nostru, a început să se vorbească tot mai mult despre un concept nou, *marketing*. Cu toate concepţiile preconizate de M. Jaurdain, în faţa întreprinderilor se puneau întrebări de genul: care sunt cauzele care duc la desfăşurarea activităţii de marketing? Cine sunt oamenii? Ce motivare au pentru muncă? Cercetările făcute de Maslow şi Herzberg asupra motivaţiilor acestui nou curent economic au elaborat cele cinci tipuri de necesităţi umane precum şi piramida lor ierarhică: supravieţuire, securitate, autonomie, apartenenţă, cunoaşterea a ceea ce eşti. Concomitent au fost evidenţiate în mod distinct natura satisfacţiilor (salariilor) modeste, dar indispensabile, conţinutul valorii acestora (auto-realizarea) etc, care pun în acţiune motorul muncii.

Conducerea modernă s-a generalizat în special după anul 1973, când omul responsabil a reuşit să se implice în viaţa întreprinderilor pe linia strategiei – Direction par objectifs (D.P.O.), respectiv, orientarea activităţii spre obiective şi participarea lor la acestea prin toate acţiunile: cercetare, idei, echipe semidependente etc.

Procesul formării şi democratizării omului responsabil poate fi urmărit în tabelul nr. 3.3.:

Tabelul nr.3.3.

Omul responsabil		Contextul social		Conducerea (mijloc de antrenare, comportament, stil de conducere)
• şcolarizarea pentru perfecţionarea profesională	⇨	Economia de piaţă	○	participativă
• autonomia	⇨	Concurenţa	○	orientare
• motivarea muncii	⇨	Automatizarea proceselor de producţie	○	dirijarea prin participarea lor obiectivă
• preocupări pentru progres	⇨	Comunicaţii – informaţii, documentare, industrială, dimensiuni, internaţionale	○	condiţii de muncă şi sănătate

4. Omul viitorului, concept care a apărut în anii 1980, odată cu criza economică care a destabilizat ţările avansate. Astfel, sistemele economice care anterior se dovedeau prospere, au devenit lamentabile, ceea ce a impus luarea în discuţie a strategiei întreprinderii pe termen lung. Aceasta a determinat o explozie a

informaţiilor, informaţiilor şi comunicaţiilor de informaţii, cu rol benefic, în cunoaşterea mai cu seamă a acelor probleme care erau trecute cu vederea, readucând complexitatea lor la lumina zilei.

Într-o primă fază, oamenii nu sunt adaptaţi şi responsabili atunci când folosesc căile şi mijloacele moderne în rezolvarea calculelor de probabilitate, jocuri economice, strategii, etc. Punerea acestor mijloace în mişcare, care aduc un plus de finețe în efectuarea calculelor şi operaţiilor, a făcut ca în timp scurt să integreze în dezvoltarea social-economică.

Însă în orice perioadă de adaptare şi de posibilităţile ei, apare criza valorilor de cunoaştere care are repercusiuni în domeniul politic, economic şi social, întreprinderea ca celulă de bază a societăţii este supusă diferitelor contralovituri. Asemenea situaţii au necesitat înlăturarea grabnică a greşelilor şi orientarea spre viitor prin acţiunea unor măsuri şi procese complexe de transformare a omului eroticus, în omul viitorului.

Din cele prezentate rezultă că procesul conducerii, în antrenare, a evoluat, dezvoltat, influenţat şi profilat în ultimele patru decenii, dovedind că tehnica nu o exclude pe alta ca în trecut, ci ea îşi urmează drumul pe noi planuri evolutive. Aceste tendinţe au influenţat modul de direcţionare şi evoluare a întreprinderilor care în rezolvarea activităţilor ce le desfăşoară folosesc metode moderne de management: teoria jocurilor, teoria probabilităţilor, decizii bazate pe calcule operaţionale, raţionalizarea cheltuielii bugetare, etc., toate prin folosirea mijloacelor moderne de prelucrare a informaţiilor.

În felul acesta, conducerea a devenit o problemă multinaţională şi multifazată, ce poate fi pusă în matrici nelimitate din care rezultă conducerea modernă explozivă. Această situaţie explozivă a conducerii devine întocmai ca o carte de management din vitrina unei librării, apărută cu un an în urmă, şi pe care un manager preocupat de a găsi în ea sfaturi şi metode de acţiune, când o citeşte *rămâne perplex şi mai eretic ca niciodată*.

Un loc important în realizarea funcţiei de antrenare îl constituie motivaţia, respectiv, modalitatea prin care se integrează satisfacerea necesităţilor şi intereselor individuale ale salariaţilor. Important în domeniul motivării este modul cum poate fi antrenată energia creatoare a oamenilor organizaţi într-un colectiv de muncă pe echipe, ateliere, secţii, întreprindere, la realizarea obiectivelor acesteia. Antrenarea unui individ la realizarea optimă a unei acţiuni trebuie să aibă la bază o modalitate de identificare a realizării muncii încredinţate şi satisfacerea uneia din nevoile sale.

3.3.4. Funcţia de coordonare

Această funcţie constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile şi acţiunile personalului întreprinderii şi ale subsistemelor sale în cadrul previziunilor şi sistemului organizatoric stabilite[3].

Necesitatea coordonării derivă din diversitatea activităţilor ce se desfăşoară, de interacţiunea elementelor componente precum şi din necesitatea integrării obiectivelor parţiale în obiectivele pe ansamblu din întreprindere. Coordonarea are în vedere armonizarea şi sincronizarea activităţilor, punerea de acord a diverselor modalităţi individuale de abordare şi desfăşurare a acţiunilor, a programelor individuale şi colective, orientând şi direcţionând în mod unitar eforturile printr-o corelare a activităţilor cadrelor de conducere.

În întreprinderile în care se înglobează ramuri diverse, unde procesele de producţie se desfăşoară în compartimente paralele, dispersate teritorial şi unde intensitatea activităţilor desfăşurate integrează în diferite perioade ale anului variaţii marcante, cu vârfurile de muncă datorate fie specificului producţiei, sau cerinţelor pieţei, problemele coordonării devin complexe şi impun o corelare acestor activităţi şi a factorilor de răspundere.

Autonomia, integrarea în mecanismul economiei de piaţă, precum şi procesul integrării întreprinderii pe orizontală şi verticală, sporeşte rolul coordonării ca funcţia conducerii în îmbinarea eforturilor întregului personal de conducere şi execuţie, pe linia realizării obiectivelor reieşite din politica şi strategia întreprinderii.

În literatura de specialitate mulţi autori tratează împreună funcţia de comandă (dispoziţia) şi cea de coordonare, ţinând seama de inseparabilitatea lor în parcursul conducerii. Un asemenea mod de abordare se explică prin aceea că la baza funcţiilor conducerii stă un element comun şi anume decizia. Însuşi procesul de conducere prin sine însuşi e o înlănţuire de decizii care preced măsurile ce trebuie luate.

În sinteză, coordonarea este o organizare dinamică, necesitatea ei la nivelul întreprinderii constă din:

- dinamismul întreprinderii şi a mediului ambiant, care nu poate fi evidenţiat prin previziunile sau prin sistemul organizatoric;

---

[3] vezi O. Niculescu şi I. Verbancu, idem, op. cit., p. 26 şi următ.

- complexitatea, diversitatea şi într-o anumită parte unele reacţii ale personalului prin subdiviziunile întreprinderii, reclamă feed-back, operativ şi permanent, capabil să asigure corelarea adecvată a deciziilor şi acţiunilor acestora.

Prin comanda (dispoziţiei) se înţelege funcţia în cadrul căreia are loc transmiterea deciziei de la conducător la subordonat. Transmiterea deciziilor se face prin funcţia pe care o deţine conducătorul întreprinderii, prin autoritatea de care este investit, precum şi pe modul de stăpânire a acţiunilor şi reacţiilor subalternilor, faţă de obiectivele de realizare.

În cadrul întreprinderii funcţia de coordonare este condiţionată de existenţa: unor comunicaţii verticale între diferite niveluri de conducere; orizontale între conducători şi subordonaţi situaţi la aceleaşi niveluri; oblice, între cadrele de conducere situate pe diferite niveluri ce efectuează diferite activităţi.

Existenţa unei comunicări eficiente la nivelul conducerii depinde de o serie de factori care să reflecte atât calitatea conducerii, respectiv, realismul obiectivelor de pregătire a conducătorilor, stilul de conducere, cât şi cel al executanţilor, concretizate în nivelul de pregătire generală în domeniu, înţelegerea soluţionării problemelor, receptabilitatea la nou etc.

Orice comunicare are ca scop de a produce un efect şi să influenţeze alte persoane, să controleze şi să reglementeze activitatea acestora pentru realizarea aceloraşi interese. Fiind un proces raţional, conducerea se poate prezenta astfel:

Tabelul nr.3.4.

Domeniul de activitate	Conţinutul influenţelor
Conducerea întreprinderii	Determinarea unei participări active a subordonatelor la realizarea obiectivelor
Studiul pieţei	Adeziunea consumatorilor faţă de produsele sau serviciile întreprinderii
Promovarea personalului	Stimularea şi emulaţia pentru perfecţionarea şi îndeplinirea unor atribuţii tot mai complexe

Coordonarea ca funcție a conducerii îmbracă două forme:

1. *bilaterală*, respectiv, cea care se desfăşoară între un conducător şi un subordonat, care asigură preîntâmpinarea filtrajului şi a distorsiunii şi obținerea operativei feed-back-ului. Această formă are dezavantajul că solicită timp mult din partea conducătorilor.
2. *multilaterale*, care implică o comunicare concomitentă între un cadru de conducere şi un subordonat, fiind folosită în deosebi în cadrul şedințelor de lucru. În condițiile întreprinderii moderne coordonarea sub această formă are o pondere mare datorită profilări sistemelor participative de conducere.

Funcția de coordonare este mai puțin formalizată şi depinde în cea mai mare măsură de latura umană a potențialului cadrului de conducere, ale cărei efecte sunt dificil de evaluat, deoarece sunt condiționate şi de conținutul celorlalte funcții de conducere.

Efectuarea unei coordonări la un înalt nivel calitativ oferă flexibilitate, adaptabilitate, creativitate şi suplețe în menținerea echilibrului dinamic al întreprinderii.

3.3.5. Funcția de control - evaluare

Funcția control-evaluare constă dintr-un ansamblu de acțiuni şi procedee prin care se verifică performanțele întreprinderii şi a subdiviziunilor sale la un moment dat, în comparație cu obiectivele stabilite inițial, în scopul eliminării deficiențelor şi neajunsurilor în funcționarea întreprinderii.

Deci, controlul contribuie la realizarea obiectivelor întreprinderii, la elaborarea direcțiilor de acțiune, conceput şi organizat în aşa fel, încât să poată măsura performanțele. Prin funcția de control a conducerii se evaluează rezultatele prin măsurarea şi compararea acestora cu obiectivele întreprinderii şi evidențierea elementelor pozitive şi negative. Întrucât această funcție răspunde la întrebarea „cu ce rezultate s-a finalizat munca", înseamnă că ea încheie ciclul procesului de producție şi premerge reluarea previziunii, organizării etc.

Activitatea de control-evaluare este solicitată de complexitatea sarcinilor ce trebuie realizate pe fiecare loc de muncă din întreprindere, de cerința de combatere a risipei în gestiunea patrimoniului, a formelor de indisciplină economico-financiară şi formarea unei atitudini pozitive față de muncă şi răspunderii față de sarcini.

Controlul are în vederea toate compartimentele întreprinderii, de la structurile simple până la sistemul global al întreprinderii, fiind unul din elementele de legătură dintre componentele întreprinderii, care contribuie la menținerea armoniei şi echilibrului. Deci, procesul de evaluare-control implică: măsurarea realizărilor, compararea realizărilor cu obiectivele şi evidențierea abaterilor, determinarea cauzelor care au determinat abaterile, efectuarea corecturilor şi acționarea asupra cauzelor care au provocat abaterile negative.

Pentru a fi eficient, procesul de control-evaluare trebuie să se exercite continuu, să fie operativ, să aibă un caracter după adaptarea hotărârilor şi deciziilor.

Cea mai importantă sarcină a funcției de control este de a sesiza în mod curent dacă performanțele sunt la nivelul prevederilor. Orice devieri servesc conducerii pentru luarea măsurilor de corecție.

Tipurile principale ale controlului sunt:

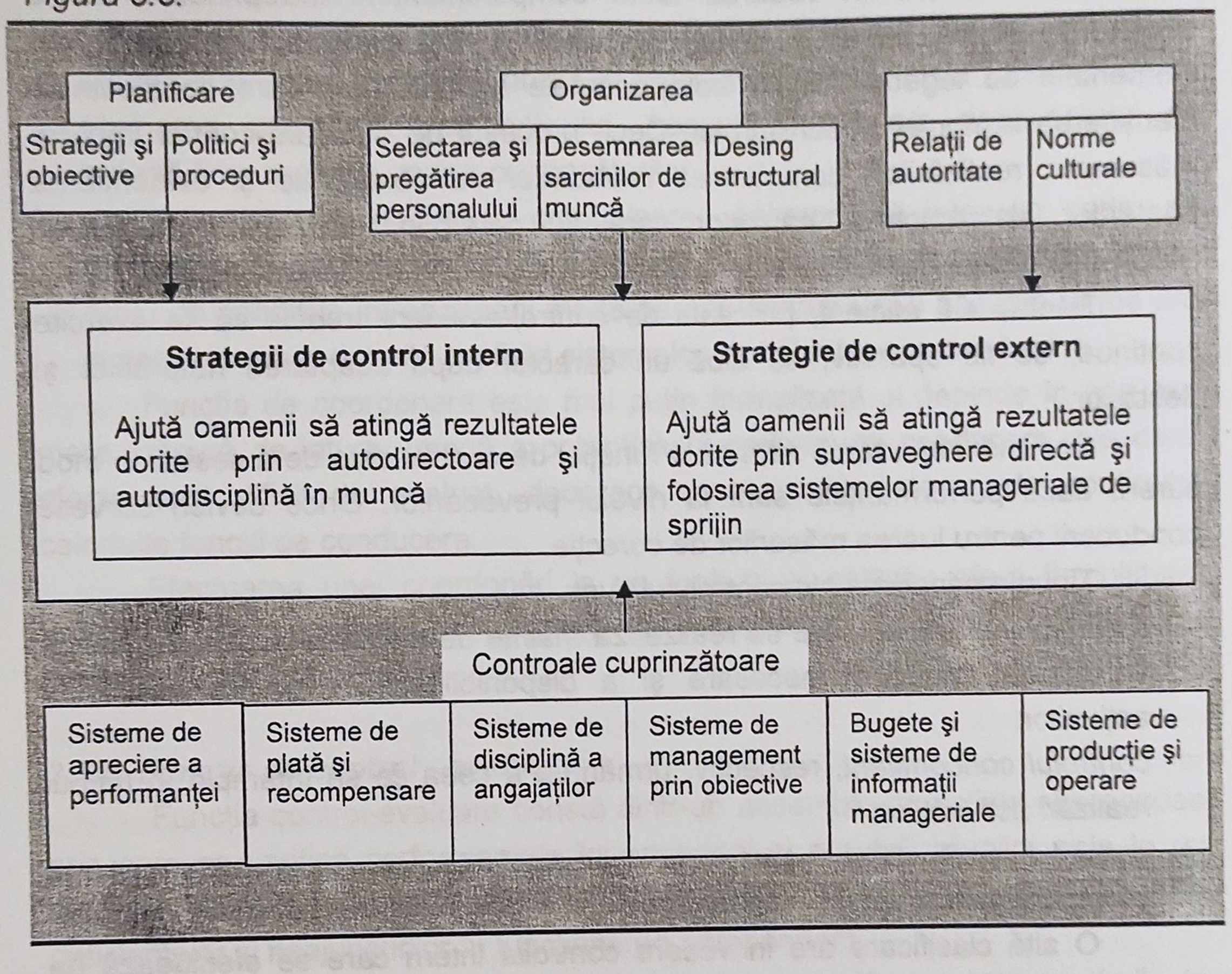
- ⇨ *controlul preliminar*, care se realizează înainte de a începe activitatea, adică verificarea condițiilor necesare şi a disponibilității lor pentru realizarea acțiunilor;
- ⇨ *controlul concomitent*, respectiv, urmărirea a ceea ce se întâmplă în timpul realizări activităților;
- ⇨ *controlul postacțiune,* care are loc după încheierea activității şi se caracterizează în rezultatele finale.

O altă clasificare are în vedere controlul intern care se efectuează de fiecare lucrător în funcție de autodisciplina proprie, şi un control efectuat de personalul de supraveghere.

Un sistem de control cuprinde componentele principale ale sistemului de control la nivelul întreprinderilor şi se clasifică în două grupe:

1. controlul din prima grupă derivă din planificare, organizare şi conducere, ca funcție de conducere;
2. controlul din a 2-a grupă cuprinde controalele corespunzătoare, adică fiecare aspect din controlul organizatoric, duce la constituirea directă a funcțiilor conducerii, aşa după cum se prezintă în figura 3.3.

Figura 3.3.



3.3.6. Componentele sistemului de control la nivelul întreprinderii

Planificarea şi controlul denotă că o bună planificare facilitează controlul. Planificarea dă o direcţie întreprinderii considerată ca un întreg, precum şi indivizilor şi grupurilor ce o compun. Controlul via sarcinilor şi obiectivelor apare atunci când comportamentul de muncă este orientat şi acţionează către rezultatul dorit, când scopurile sunt clare de la început, iar deviaţiile de performanţe deviate de lipsa de direcţionare în eforturile de muncă ale unei persoane apar rar.

Controlul, via, politici şi proceduri, apar aproape identic şi oferă orientări pentru un comportament care evidenţiază siguranţa că oamenii informează şi răspund în aceleaşi moduri şi în situaţii diferite.

Organizarea şi controlul arată că o bună organizare facilitează controlul. Astfel, controlul, via, selectarea şi pregătirea personalului implică menţinerea

forței de muncă calificată, încadrarea personalului pe posturi cu personal calificat precum şi asigurarea unei pregătiri necesare ridicării performanțelor profesionale în timp. Cu cât se potrivesc mai bine aptitudinile profesionale ale lucrătorilor cu cerințele locului de muncă, cu atât mai mare va fi posibilitatea ca eforturile de muncă să fie în conformitate cu obiectivele, ceea ce reduce necesitatea controalelor externe şi facilitează controlul intern şi autocontrolul.

Conducerea şi controlul confirmă că o conducere bună facilitează controlul. Aşa cum s-a mai arătat, conducerea înseamnă şi folosirea puterii pentru a influența oamenii să acționeze într-un mod care să ducă la realizarea obiectivelor prevăzute. Controlul, via, relațiile de autoritate apar atunci când un conducător supraveghează direct activitatea altor persoane, aceasta fiind una din formele de control administrative. Prin supravegherea formală a muncii, devierile de la standarde pot fi prevenite şi corectate prin comunicate directe superior-subordonat. Controlul, via, norme de grup pentru lucrători pot sprijini sau stânjeni eforturile unui conducător, mai cu seamă în cazul în care norma de grup nu este armonizată cu obiectivele întreprinderii.

Sistemele de control au ca scop de a facilita asigurarea şi coordonarea contribuțiilor de performanță, iar accentul conducerii în control trebuie să cadă pe obiective şi rezultate. Desfăşurarea unei activități optime de control, solicită conducerii o cunoaştere mai profundă a reacțiilor umane, care uneori pot duce la consecințe nedorite şi se manifestă prin: respingerea actului de control de comesurare, apărarea performanțelor reale ale individului, respingerea sarcinilor de performanță stabilite pe obiective etc.

Asemenea relații nu pot apărea în condiții de stres puternic, când resursele sunt puține şi concurența intensă.

Capitolul 4

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

4.1 Elementele componente ale resurselor umane

Resursele umane au un rol important atât la scara întregii societăți cât şi la nivel de întreprindere şi pot fi demonstrate prin următoarele elemente:

- *forța de muncă* este singura creatoare de valori de întrebuințare;
- resursa de muncă este singura creatoare, nu numai sub aspect economic, ci şi sub aspect spiritual în noile idei concretizate în produse, tehnologie, metode şi *tehnici de conducere*, soluții organizatorice noi etc. Sunt rezultatul exclusiv al omului;
- *eficiența folosirii* resurselor materiale şi informaționale depinde în mare măsură de resursele umane.

Accentuarea resurselor umane nu semnifică o subevaluare a resurselor materiale, informaționale şi financiare. Organizarea şi conducerea sistematică a întreprinderii permite abordarea resurselor umane în strânsă interdependență cu celelalte resurse, având în vedere obiectivele la al căror realizare concură împreună şi conexiunile ce există între resursele umane şi cele materiale. Managementul resurselor umane cuprinde ansamblul de activități organizaționale care au în vedere fluxul de personal din întreprindere, condițiile de menținere şi dezvoltare a acestuia. Activitățile managementului resurselor umane cuprind:

- analiza postului, respectiv identificarea sistematică a sarcinilor, datoriilor şi responsabilităților postului, precum şi a calificării necesare pentru a-l face performant. Analiza postului se poate face prin informații, interviuri, chestionare etc., pentru obținerea informațiilor necesare.
- descrierea postului se face pe baza unei fişe care cuprinde principalele sarcini şi responsabilități, cerințe fizice şi psihice necesare ocupării postului.

- **evaluarea *postului*** constă în analiza şi integrarea lui în sistemul de plată. În evaluarea postului se folosesc mai multe metode cum sunt:
  - *clasificarea*, prin care posturile sunt grupate în anumite grade sau categorii de muncă, în care posturile de aceeaşi categorie trebuie să aibă acelaşi nivel de plată;
  - *ordonarea* constă în aşezarea posturilor în ordinea lor descrescătoare privind importanța lor în lîntreprindere;
  - *compararea factorilor* presupune descompunerea fiecărui post în factori cum sunt: efort mintal, fizic, îndemânare, responsabilități, condiții de muncă. Aceşti factori sunt evaluați în raport cu importanța lor, iar suma ce urmează a fi plătită este stabilită pentru fiecare factor şi, în final, plata pentru post este dată de ordonarea factorilor şi însumarea plăților[1];
  - *metoda punctajelor* este cea mai des utilizată în evaluarea postului, în special în întreprinderile americane. Aceasta metodă constă în acordarea pentru fiecare din factori un punctaj astfel: pentru factorii generali (efort, îndemânare, responsabilitate); pentru factorii compensatorii ai postului (educație, experiență, judecată); sau pentru studii: învățământ superior 60 puncte; colegiu 50 puncte; liceu 40 puncte; şcoală de specialitate 30 puncte; şcoala generală 20 puncte.
- ***stabilirea recompenselor***, în special sub formă bănească, reprezintă un instrument principal de menținere a personalului în întreprindere şi realizarea performanțelor la locul de muncă. Performanțele sunt legate de plată. Pentru mulți oameni, cel mai important aspect privind plățile este echitatea. Cercetările în domeniu arată că satisfacția în muncă determinată de plată este influențată de sentimentul angajaților de a fi plătiți echitabil în comparație cu alții. Din această cauză, recompensa afectează recrutarea personalului şi performanța, precum şi costul determinat de muncă.

Formele de plată sunt:

- *plata directă* sub formă de salarii, sumă fixă pentru munca depusă conform contractului de angajare, precum şi câştigurile suplimentare în funcție de orele lucrate peste program;
- *plata indirectă*, respectiv, participarea la împărțirea profitului sau alte stimulente materiale dependente de performanțele obținute;
- *plata pentru performanță* nu se face integral, ci sub forma câştigurilor suplimentare, în care se are în vedere: vechimea în muncă şi performanțele

[1] vezi Panainte Nica şi colab. *Managementul firmei*, Chişinău, 1995, p.275 şi următoarea

obținute, care pot constitui modalități de motivație a angajaților. Plățile bazate pe performanțe necesită metode specifice de determinare și măsurare, ținând seama că uneori stimulentele sunt determinate de performanța întreprinderii.

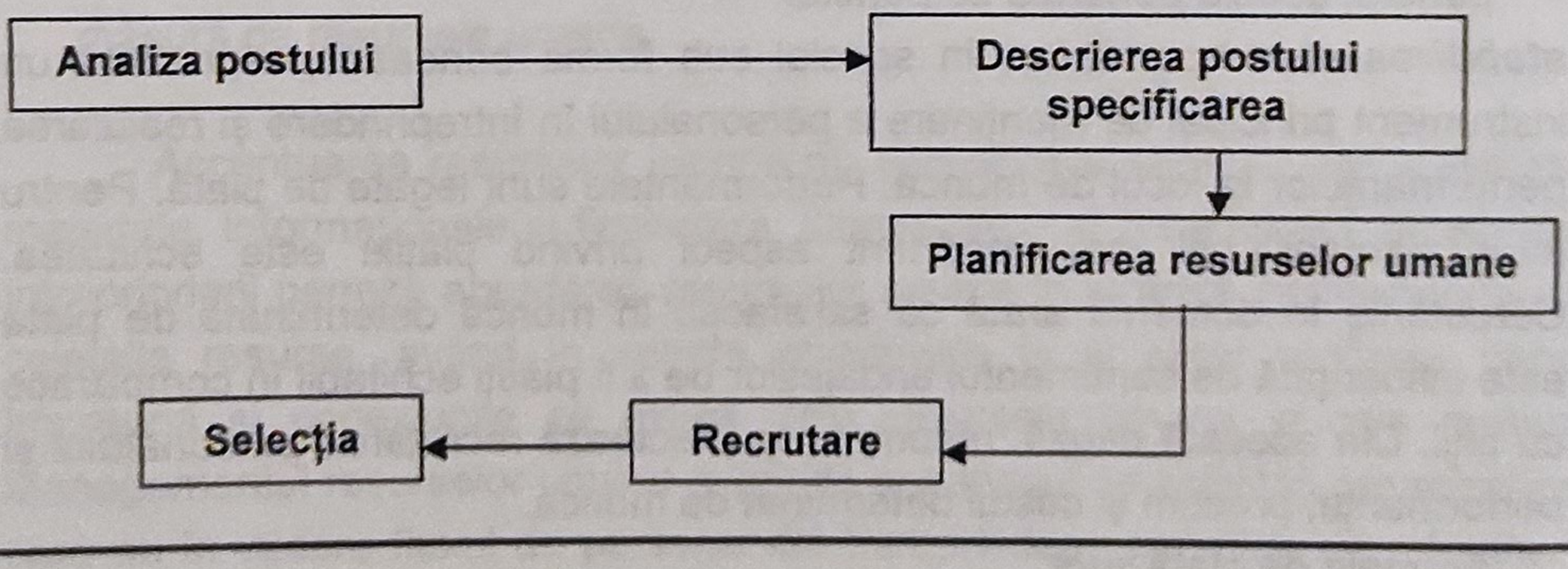
Toate acestea arată că performanța la nivelul postului este greu de măsurat. Aprecierea performanței este o evaluare a gradului de implicare în muncă și este folosită în stimularea și antrenarea angajatelor, în identificarea deficiențelor și aptitudinilor și perfecționarea postului.

Evaluarea performanțelor folosește și alte metode cum sunt: aprecierea prin probe, metoda incidențelor critice, metoda scărilor valorice ale comportamentului etc.

4.2 Asigurarea cu resurse umane

Această acțiune cuprinde activitățile de recrutare, selecție și pregătire a resurselor umane. Etapele asigurării cu resurse umane pot fi urmărite în fig. 4.1.

Figura 4.1.



Evaluarea necesarului de personal din punct de vedere al pregătirii și sarcinilor pe timp mediu și lung constituie procesul de planificare a resurselor umane, proces necesar atât pentru stabilirea activităților cât și pentru planificarea resurselor umane ce pot evita concedierile masive sau retragerile voluntare din întreprindere.

Pentru determinarea cererilor de resurse umane se pot folosi:

- *metoda de la vârf în jos,* în care informația pornește de la nivelul superior al activității organizaționale şi o transformă în prognoza numărului şi tipului de personal cerut. De asemenea, pe baza strategiei întreprinderii, se poate determina nevoia de personal pe diferite niveluri şi categorii profesionale, în funcție de obiectivele prevăzute;
- *metoda de jos în sus* se bazează pe cererile subunităților de protecție. Pentru determinarea ofertei de resurse umane se pot folosi diferite metode economico-matematice sau diagrame de înlocuire, planuri de succesiune, schemele de carieră etc. Sistemul informațional privind resursele umane, utilizat în procesul de planificare, trebuie să fie în sistem computerizat integrat, capabil să utilizeze centralizatoare, inventariere pentru personal, profilul personalului, cariera, sarcini, etc.

Recrutarea personalului constă în atragerea candidaților care au o calificare potrivită pentru o anumită meserie şi care pot rămâne în întreprindere o perioadă lungă de timp după angajare.

Recrutarea internă are la bază programul întreprinderii privind perfecționarea în vederea pregătirii personalului pentru anumite posturi; recrutarea externă este în funcție de tipul postului şi mărimea întreprinderii, când recrutarea se face prin presă, agenții de plasare, referințe etc.

Selecția personalului, se face după ce potențialul acestuia a fost identificat. In procesul selecției, solicitantul, după completarea formularului de înscriere, este supus unor tehnici de selecție cum sunt: interviurile, care se desfăşoară pe baza discuțiilor dintre manager, care cunoaşte bine cerințele postului, şi solicitant. Prin întrebări se poate descoperi persoana care deține calitățiie şi competențele cerute de post.

Modalitățile de intervievare sunt diferite: de grup, panel şi singular, conferințe video; testările au ca scop evaluarea cunoştințelor solicitanților, a abilității lor, inteligența, personalitatea şi interesele.

Perfecționarea personalului este solicitată de schimbările ce intervin şi sunt orientate spre progresul întreprinderii. Angajații se adaptează la noile problemele tehnice şi tehnologice numai dacă se fac investiții pentru instruirea lor. Întreprinderea trebuie să actualizeze în mod continuu cunoştințele angajaților pentru a-şi putea menține performanțele. Metodele folosite pentru pregătire şi

dezvoltarea personalului pot fi sintetizate în: programe de perfecționare în instituțiile de învățământ; cursuri de educație; perfecționarea prin video etc.

4.3 Cariera şi planificarea ei

Cariera este determinată de ansamblul pozițiilor, strategiilor, tranzițiilor, parcurse de o persoană în viața sa. Progresul de la copil la adult urmăreşte un şablon care nu este identic pentru toți. Există însă unele similitudini pentru cei care nu au întreruperi în carieră. Femeia, de exemplu, poate avea o viață şi o carieră dependentă de familie. Combinațiile stadiilor viață, carieră şi nevoile individuale aferente, pot fi redate în tabelul nr. 4.1.

Tabelul nr. 4.1.

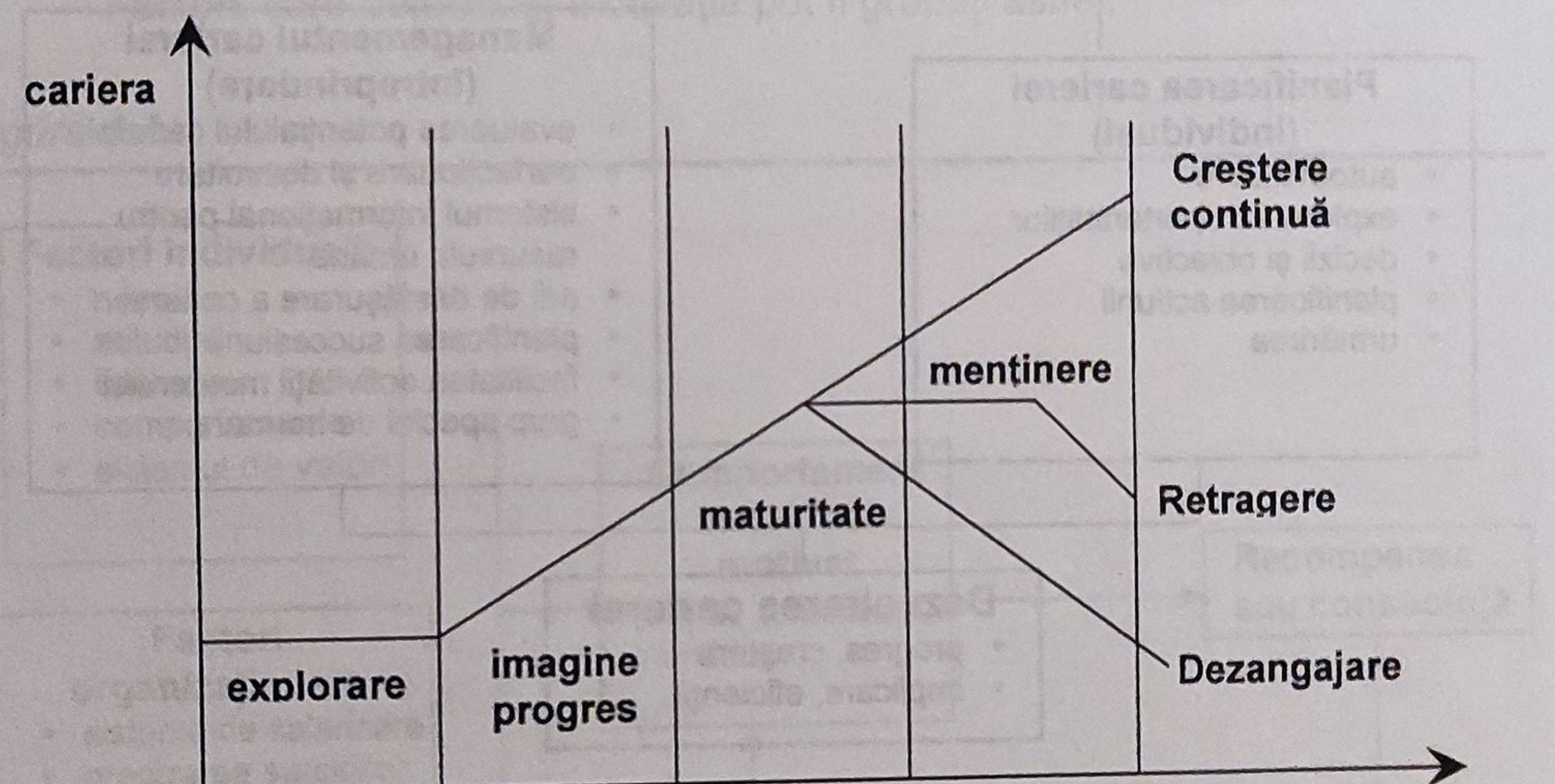
Categorii de nevoi	Debutul carierei	Mijlocul carierei	Sfârşitul carierei
Nevoi profesionale	Acțiune Inovare Specializare Mobilitate	Formarea Aplicarea teoriei Lărgirea experienței	Consultanță Deschiderea spre exteriorul întreprinderii
Nevoi personale	Încurajare Autonomie Competiție	Echilibru în viață Rezistență la stres Valori familiale	Transmiterea experienței Detaşarea de întreprindere Siguranță

De la sfârşitul adolescenței până la 25 de ani indivizii simt nevoia de a deveni independenți şi să autostăpânească, timp în care cariera trece printr-o perioadă de testare şi printr-un proces de educare. Pregătirea şcolară şi liceală, sociabilitatea şi testele realității sunt părți componente ale acestei etape. Principalele *faze* ale carierei constau din:

- *explorarea*, respectiv, persoana ce doreşte să-şi stabilească autonomia, trebuie să-şi dovedească competențele;
- *instalare şi progres* – la începutul perioadei, pentru individ întrebările devin intense, apar nelinişti şi frământări, concretizate în întrebări de genul: Am făcut cea mai bună alegere sau trebuie să-mi schimb opinia? Aceste momente sunt asemănătoare cu criza de la mijlocul vieții, când individul are de rezolvat probleme dificile ale existenței şi carierei sale;

- *maturitatea* este hotărârea pentru carieră, individul este integrat, banii nu mai au importanța de altă dată; dilemele au fost rezolvate. Viața se egalizează şi punctele de extremă încep să dispară. În acest stadiu, cariera poate urma trei direcții dependente de fiecare persoană şi de situație: de creştere, de menționare sau de dezangajare;
- *sfârşitul carierei*, în care persoana se preocupă mai mult de sănătate şi acordă atenția înlocuitorilor ce-i vor urma. Combinațiile dintre viață şi carieră pot fi urmărite în figura 4.2.

Figura 4.2.

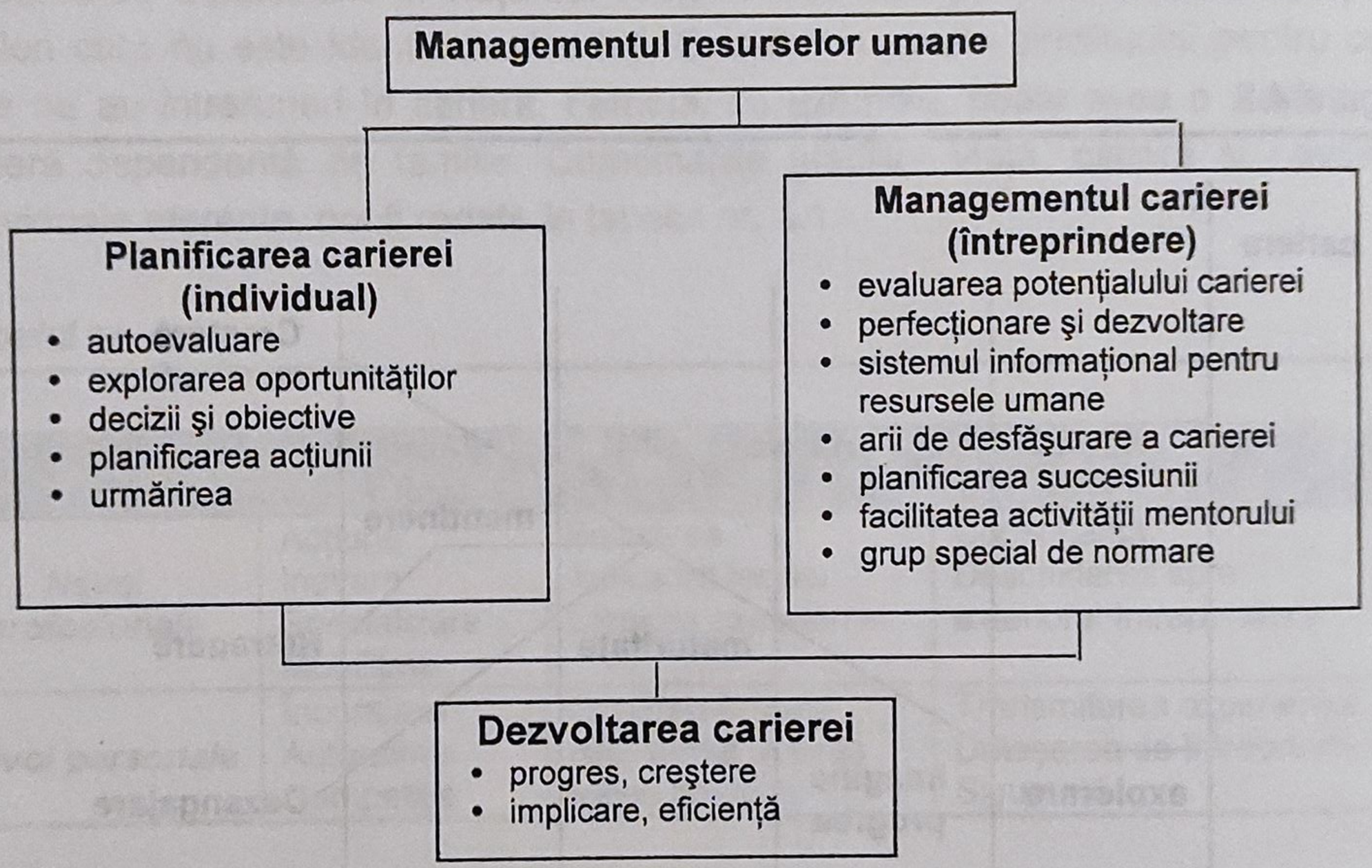


Pentru angajații unei întreprinderi, planificarea carierei constă în identificarea carierei individuale şi a modalităților de a ajuta individul în atingerea ei. Acest proces afectează atât individul cât şi întreprinderea, deoarece evidențiază: o mai bună dezvoltare a angajaților referitor la nevoia de împlinire prin promovare; o autoapreciere de către angajați a posibilității de a păşi pe un drum bun al carierei; o mai bună utilitate a resurselor umane din întreprindere; o îmbunătățire a performanței ca rezultat al unei bune pregătiri şi cunoaşterea şansei de promovare; o altă satisfacție a angajaților; o loialitate şi longevitate în activitatea întreprinderii; acordarea unei mai mari atenții tuturor angajaților; o mai

bună identificare a nevoilor individuale solicită ca activitatea de planificare a carierelor să fie coordonată şi nu lăsată la voia întâmplării.

În planificarea carierei există două abordări[2], în funcție de accentul pus pe nevoile întreprinderii sau pe obiectivele individuale, şi care pot fi urmărite în figura nr. 4.3.

Figura 4.3.



Relaţiile de muncă bazate pe corectitudine, încredere şi sinceritate, însoţite de o legislaţie care să le stimuleze, constituie elementul esenţial al succesului întreprinderii.

Colaborarea dintre conducerea întreprinderii şi sindicate poate crea un climat de muncă prielnic obţinerii performanţelor. Sindicatele trebuie să apere interesele angajaţilor. În întreprinderile unde nu sunt sindicate, trebuie să existe o deplină simbioză între muncitori şi manageriat, considerate părţi ale aceluiaşi întreg.

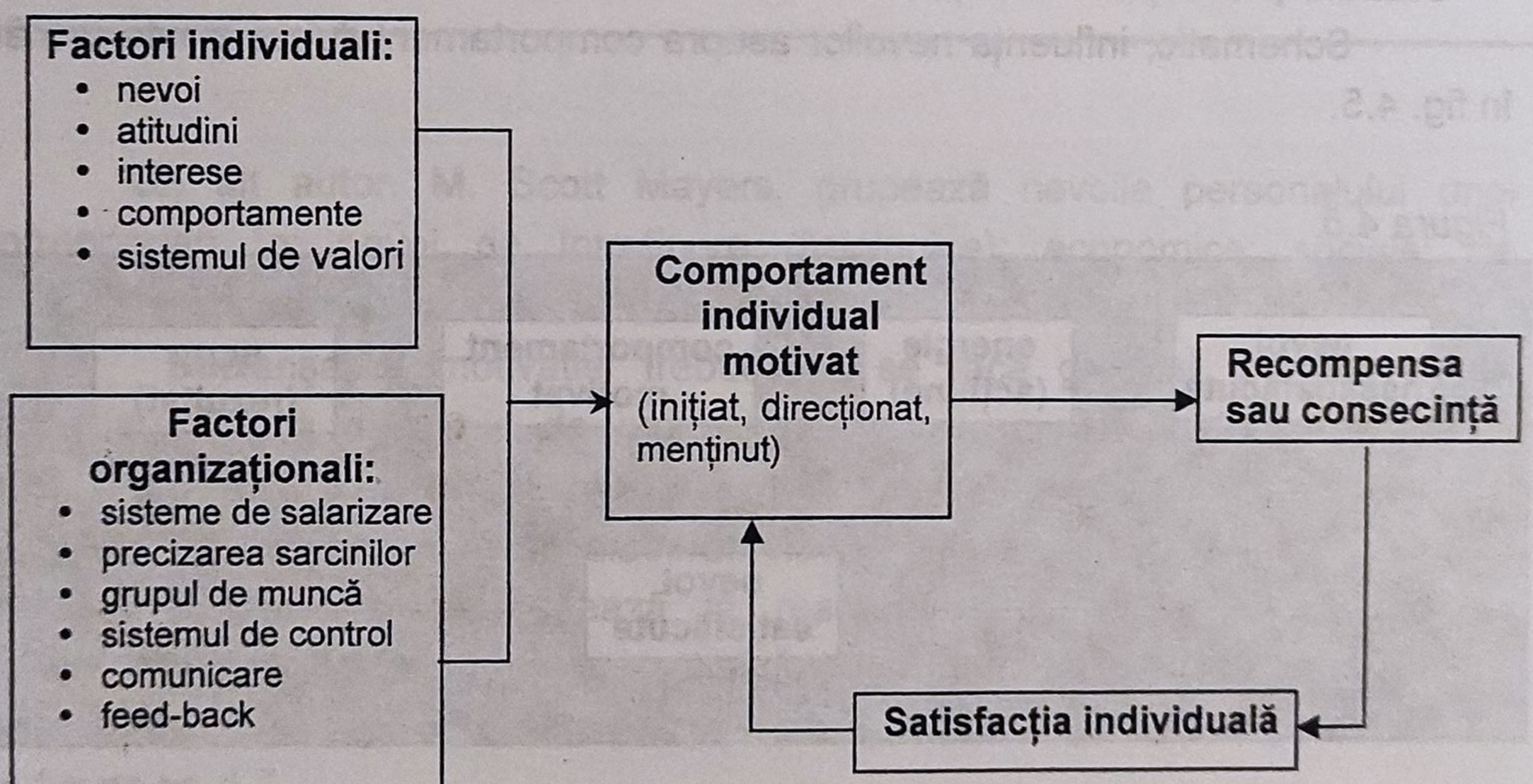
[2] vezi O. Nicolescu, idem, op.cit. 314-324, vezi I Mihăilescu şi colab., *Management*, p.84-94

4.4 Motivația şi implicațiile ei manageriale

În cadrul relațiilor de muncă motivația joacă un rol esențial. Etimologic, motivația provine din latinescul *movere* şi înseamnă deplasare. Motivația prezintă suma forțelor, energiilor interne şi externe care inițiază şi evidențiază comportamentul spre un scop, care odată atins va deveni satisfacerea unei necesități. Spre deosebire de bani, materii prime, tehnologii şi alți factori de producție, oamenii reprezintă pentru întreprindere mult mai mult. Aceasta necesită ca managerul să pună de acord în cadrul întreprinderii performanțele economice cu talentele individuale ale angajaților.

Factorii care determină motivația pot fi grupați astfel:

Figura 4.4.



Deci cele două categorii de factori interacționează afectând nivelul comportamentului motivat, care supus principiului homeostazic, determină capacitatea de adaptare la diferite situații. Satisfacerea nevoilor determină o echilibrare fizică, psihică şi spirituală. Însă un asemenea echilibru este fragil şi pasager, o altă nevoie apărând după ce o alta a fost satisfăcută şi determină un nou dezechilibru, ce îl face pe individ să remotiveze. Literatura de specialitate

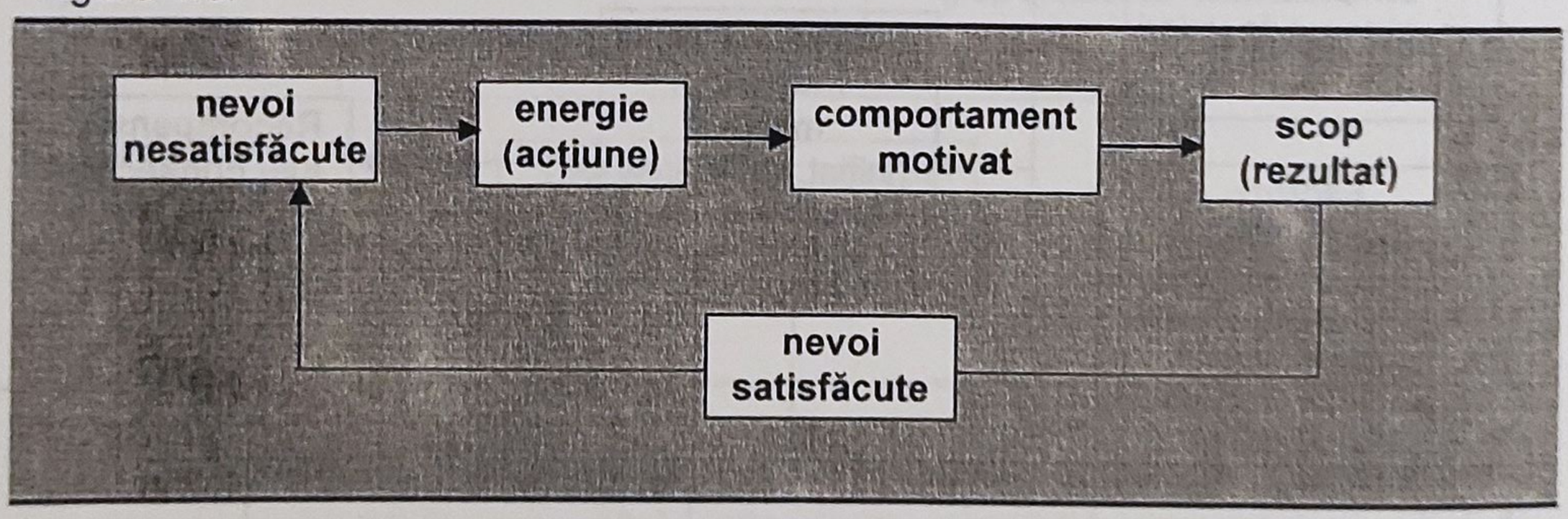
abordează teoriile motivaționale având în vedere evidențierea avantajelor şi dezavantajelor pe care le implică tratarea lor numai după factorii individuali sau numai după cei organizaționali, ceea ce dovedeşte că motivarea personalului unei întreprinderi este o problemă complexă, care nu poate fi rezolvată prin aplicarea de rețete.

Teoria motivației individuale propune definirea următoarelor elemente:

- *interesele*, respectiv, activitățile spre care voința individului se evidențiază cu scopul de a obține ceva avantajos sau folositor pentru el;
- *atitudinile* afectează motivația personală, manifestă prin predispoziția de acceptare sau respingere a unor evenimente, obiecte sau persoane. Un individ cu atitudine pozitivă față de sine şi cu încredere în forțele sale fizice şi psihice va munci mai bine pentru atingerea scopurilor, iar individul care consideră că munca ce o prestează este nedemnă, va avea o motivație scăzută şi deci performanțe minime.

Schematic, influența nevoilor asupra comportamentului se poate urmări în fig. 4.5.

Figura 4.5.



Însă nevoile sunt diferite, satisfacerea lor motivând în mod diferit participarea la muncă precum şi rezultatele lor. În acest fel, studiile asupra motivației au avut ca obiect nevoile oamenilor ce muncesc într-o întreprindere, ierarhizarea lor şi determinarea influenței satisfacerii acestora asupra antrenării personalului la realizarea obiectivelor.

Teoriile motivaționale gravitează în jurul nevoilor, diferențelor şi trebuințelor fizice şi psihice ale individului, acest lucru fiind pe deplin explicabil, deoarece nevoile nesatisfăcute sunt energizante la comportamentul uman.

Ierarhizate după intensitatea acțiunii, motivaționale pot fi prezentate astfel: (după A. Maslov) în figura nr. 4.6.

Figura 4.6.

Un alt autor, M. Scott Mayers, grupează nevoile personalului unei întreprinderi în: nevoi de întreținere (fiziologice); economice; sociale; de securitate; recunoaştere; realizare; creştere profesională etc.

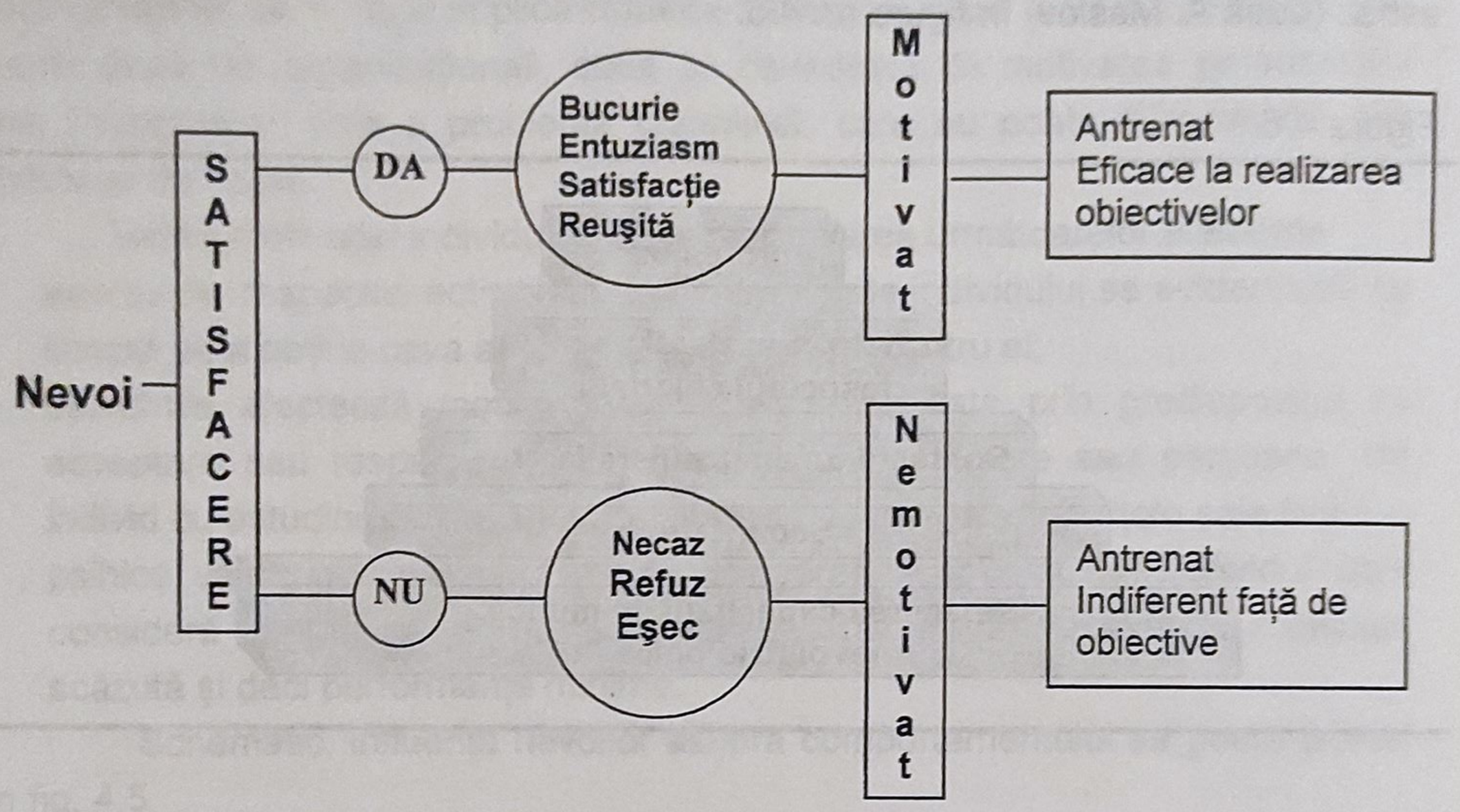
Declanşarea motivației trebuie să se facă gradual, pornind de la considerentul că o nevoie de ordin superior nu se manifestă pe deplin ca motivare decât atunci când nevoile de ordin inferior sunt satisfăcute rațional[3].

De asemenea, nesatisfacerea nevoilor care sunt motivate şi deschid interes indivizilor şi-i antrenează la realizarea obiectivelor, pot declanşa mecanisme de compensație, caracterizându-se prin: lipsa de interes pentru muncă; fuga de responsabilitate; indisciplina în muncă, aşa cum se poate urmări în figura nr. 4.7.

Alți autori (March şi Simon) arată că obiectivele personale precum şi ordinea de preferință se pot modifica sub influența acțiunii colectivului de muncă din întreprindere.

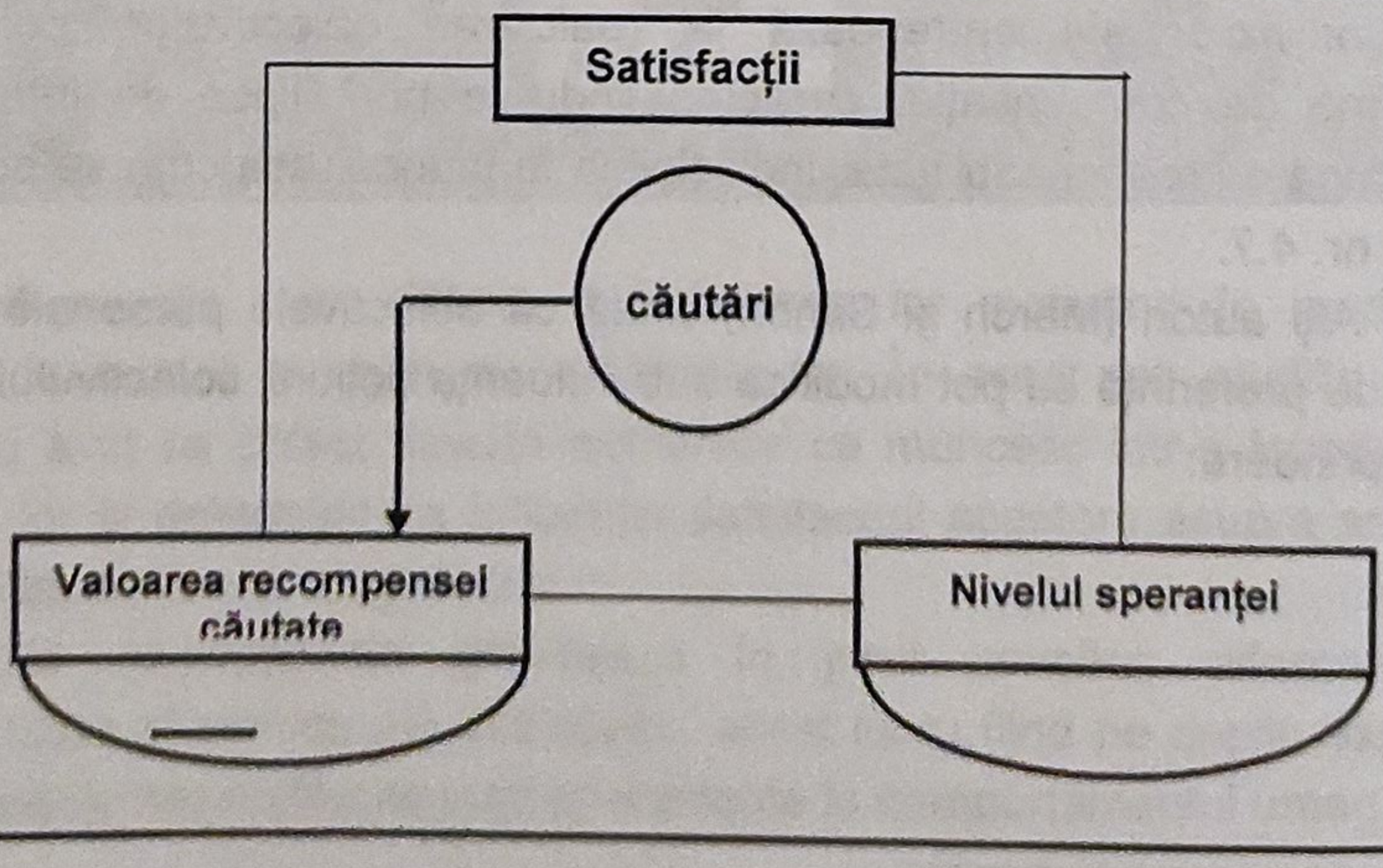
[3] vezi V. Cornescu şi colab., idem. op. cit., p. 34-35

Figura 4.7.



Acest proces de influențare este o metodă eficientă de activare a personalului pentru creşterea eficienței activității depuse. Un model psihologic al comportamentului de adaptare ce poate constitui o bază în antrenarea personalului, se poate urmări în figura nr. 4.8.

Figura 4.8



Cu cât nivelul satisfacerii determinat de realizările obținute în producție va fi mai scăzut, cu atât vor creşte căutările pentru modificarea situației. Nivelul satisfacției trebuie corelat cu nivelul recompensei (materială, morală) aşteptată de individ, corespunzător nivelului de aspirații la un moment dat. Însă, datorită faptului că aspirațiile nu rămân constante ci se modifică continuu, apare o neconcordanță între noul nivel al aspirațiilor şi gradul de satisfacție, care nu mai corespunde cu noua situație, respectiv, satisfacția va scădea. În acest caz individul va intensifica căutările atâta timp cât situația lui prezentă nu corespunde aşteptărilor lui. Aceasta este tocmai momentul când managerul poate acționa pentru antrenarea individului la realizarea obiectivelor întreprinderii, prin punerea în valoare a factorilor motivaționali. Asemenea acțiuni duc la creşterea recompensei şi prin ea la atingerea aspirațiilor individuale care influențează pozitiv satisfacția în muncă aşa cum s-a arătat în figura 4.7

O altă clasificare a motivației le grupează în:

- ***motivații extrinseci***, respectiv, raționale de a munci, ce stau în sfera muncii şi care sunt de două tipuri: pozitive, respectiv, acele lucruri ce pot fi obținute prin muncă şi pentru care individul consideră că trebuie să muncească şi în care avem în vedere: salariu, beneficiile economice, prestigiul profesional şi social, promovarea în muncă, statutul social, aprecierea şi respectul celorlalți etc.

Toate aceste motive constituie obiectul pe care fiecare salariat îl poate obține numai dacă munceşte şi se lasă antrenat la realizarea obiectivelor întreprinderii.

Motivații negative au în vedere acele lucruri care sancționează individul dacă nu munceşte şi rezultatele muncii lui nu corespund cerințelor. Motivațiile negative se referă la: penalizări economice, sancțiuni administrative, penalizări socio-profesionale (retrogradare, desfacerea contractului de muncă), critica superiorilor, a colegilor, scăderea prestigiului etc.

- ***motivațiile intrinseci*** se referă la stimulente care provin din activitatea de muncă depusă şi vizează nevoia de materializare prin muncă, precum şi satisfacerea utilizării muncii depuse. Spre deosebire de motivația extrinsecă, care priveşte munca doar ca un mijloc de a obține ceva, motivația intrinsecă se referă la muncă ca la un scop în sine ca un bun prin ea însăşi, care-l face pe om să muncească din proprie conştiință, din plăcere şi fără presiune exterioară[4].

[4] vezi Zamfir Călin şi colab., *Sociologie industrială*, Inst. Politehnic, Bucureşti, 1982, p. 20-23

Indiferent de clasificările ce se fac asupra motivațiilor, în practică ele se împletesc şi se prezintă sub formă de motivații complexe. Procesul antrenării îmbină atât motivarea cât şi stilul de conducere, care trebuie să țină seama de climatul din întreprindere, de caracteristicile persoanelor şi grupurilor de muncă, care prin antrenare la realizarea obiectivelor întreprinderii devin participanți nu numai la producție, ci şi la conducere şi luarea deciziilor.

În funcție de nivelul la care se manifestă, motivația şi satisfacția în muncă asigură integrarea fiecărui lucrător în cadrul întreprinderii. Toate legăturile dintre motivație – satisfacție - integrare depind de structura organizatorică, care are rolul de a asigura fiecărei persoane o suficiență structurală în care să poată îndeplini sarcinile şi să se integreze pe deplin în activitatea întreprinderii.

4.5 Comunicațiile în cadrul întreprinderii

Realizarea practică a funcțiilor conducerii şi a motivațiilor individuale şi de grup se poate înfăptui numai dacă managerul dispune de informații în volumul şi de calitatea dorită. Pentru aceasta este necesar ca managerul să comunice cu subordonații şi colaboratorii, eficiența acestui schimb de informații depinzând de sistemul de comunicații din întreprindere. Ca funcție a conducerii, comunicarea constă în procesul de transmitere a informațiilor sub forma unor mesaje simbolice între două sau mai multe persoane, unele având statut de emițător, iar altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice. Rețelele de comunicații grupate în canale de comunicații şi regăsite în configurații specifice formează sistemul de comunicații al întreprinderii.

Rolul sistemului de comunicații în asigurarea formalității şi eficacității activității întreprinderii este generat de următoarele:

- volumul, complexitatea şi diversitatea obiectivelor întreprinderii şi a subdiviziunilor sale;
- unitățile în caracteristicile dimensionale şi funcționale, determinate de implementarea noului economic, managerial, tehnic şi tehnologic;
- necesitatea transmiterii unor decizii operative grupurilor şi amplificarea legăturilor şi consolidarea coeziunii acestora;
- activitatea de conducere, care pentru dezvoltarea decizională şi operațională a problemelor consumă 80% din timpul pentru a comunica.

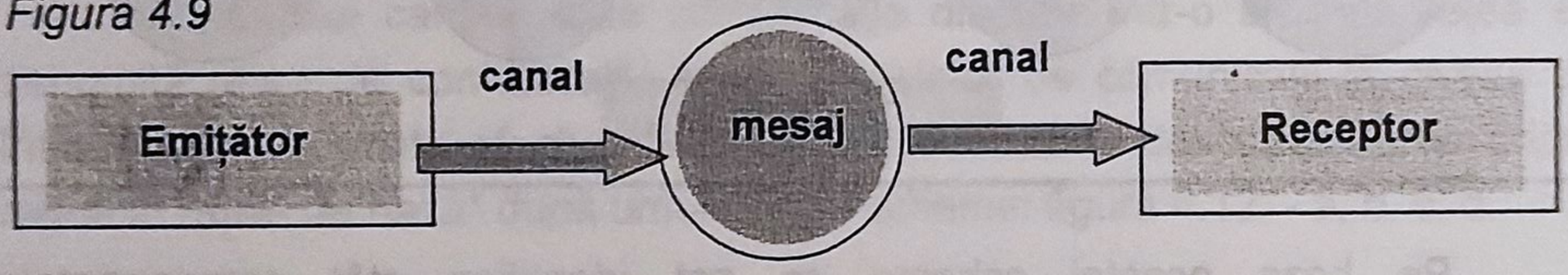
Deci comunicarea are un rol interpersonal (simbol, leader, agent de legătură); rol informațional (observator activ, difuzor, purtător de cuvânt); rol decizional (întreprinzător, regulator, repartizor de resurse, negociator).

Comunicațiile şi sistemele de comunicații specifice întreprinderii sunt axate pe aspecte de natură psihologică, modalitățile ei de exprimare fiind preluate din informatică şi cibernetică. Procesul de comunicare poate fi rezumat la următoarele:

Schema lui Laswell prezintă procesul de comunicație într-o formă simplă, conceput să răspundă la cinci întrebări: *cine?; ce zice?; prin ce mijloace?; cui?; cu ce face?.*

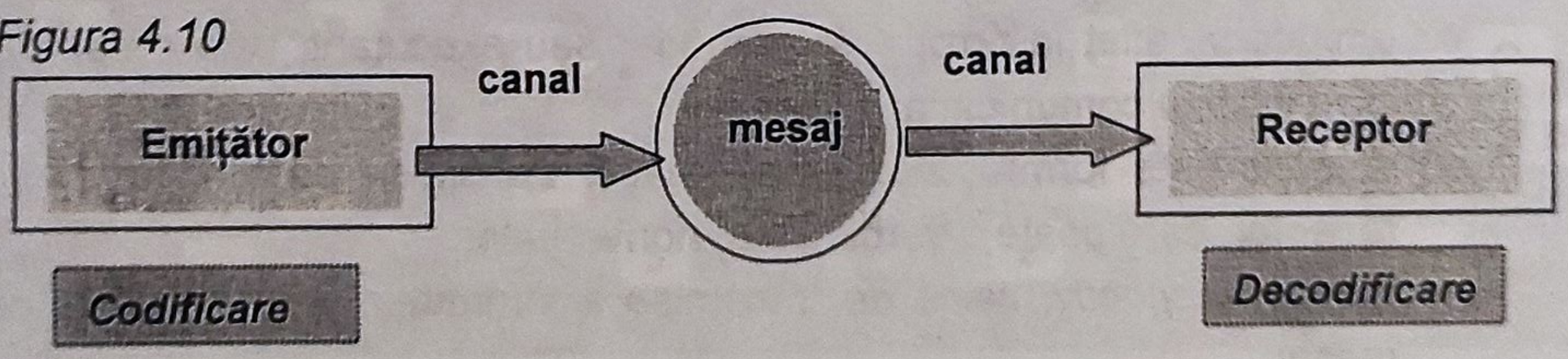
Comunicarea prin schema stimul-răspuns arată traseul stimulului (informație) ce provoacă un răspuns (impactul asupra receptorului) figura nr. 4.9.

Figura 4.9



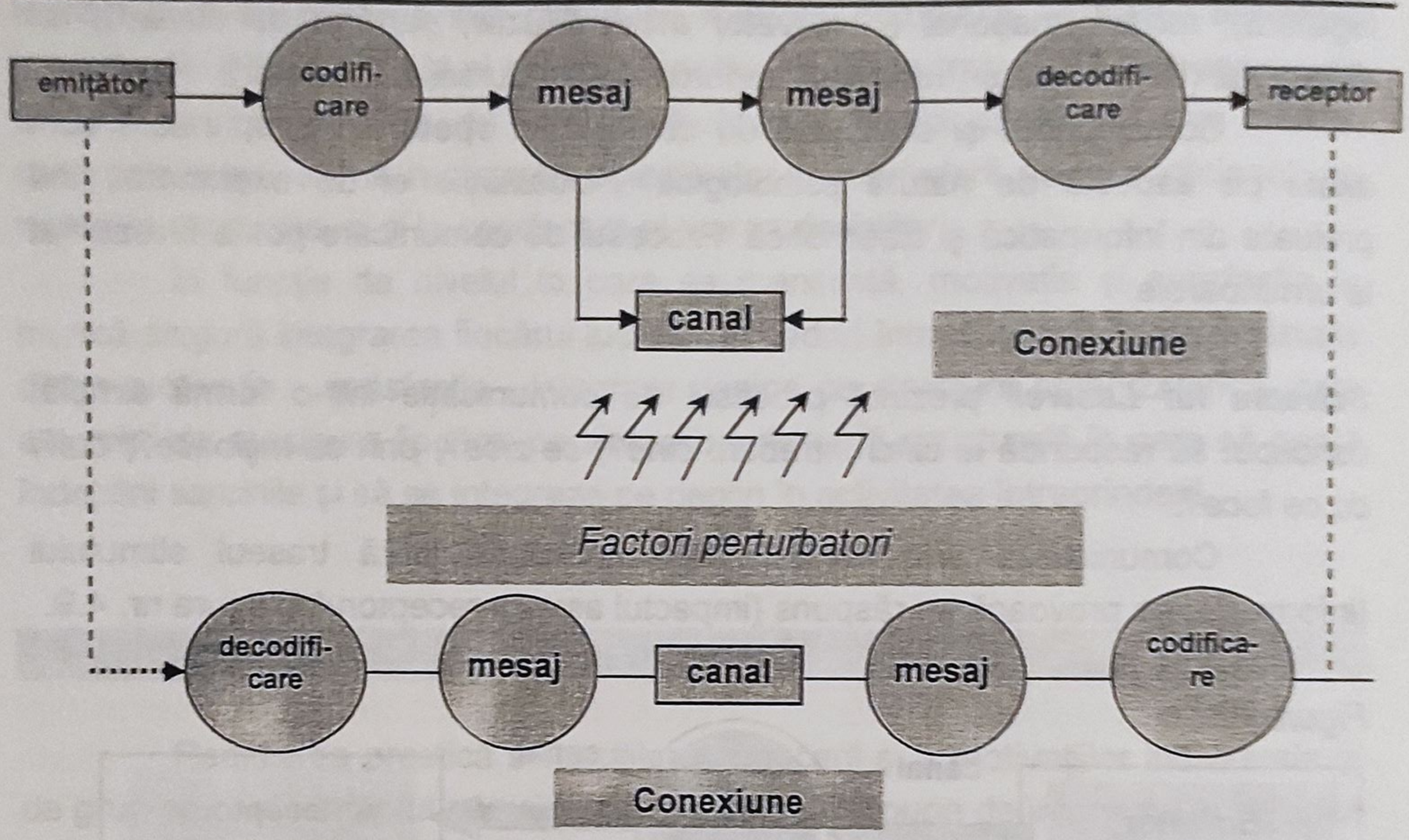
Schema lui Sannon introduce noțiunea de calificare şi decodificare care explică blocajele comunicării, schemă ce este utilizată în matematică, biologie, mecanică, lingvistică etc. (figura nr. 4.10).

Figura 4.10



Schema lui Wiener completează schemele cu feed-back-ul (informația retur) în posesia căruia emițătorul intră, cunoscând astfel maniera de receptare a mesajului comunicației. Schema lui Wiener se descrie în abordarea dinamică şi îmbogățită cu alte elemente ce țin de complexitatea proceselor de comunicare, având următoarea înfățişare: figura 4.11.

Figura 4.11



Pe baza acestei scheme se pot identifica atât componentele fundamentale ale procesului de comunicare, cât şi legăturile dintre ele, facilitându-se impactul produs asupra sistemului informațional al conducerii.

Procesul de comunicare se desfăşoară prin intermediul următoarelor componente:

- ⇨ *emițătorul,* aflat în poziția de manager sau executant, este persoana care inițiază comunicația;
- ⇨ *mesajul* este forma fizică a informației transmise de emițător spre receptor, care poate fi verbală sau nonverbală;
- ⇨ *canalul respectiv*, calea de transmise a informației strâns legată de mesaj;
- ⇨ *receptorul,* reprezentat de executant sau manager, este persoana sau grupul de persoane beneficiare de mesajul informațional.

În viziune cibernetică, procesul de comunicare reclamă operații de codificare prin intermediul cărora emitentul şi receptorul apelează la simboluri pentru o înțelegere mai bună a mesajului, transmiterea şi interpretarea informației fiind de resortul comunicației, emițătorul foloseşte diverse simboluri (sunete, litere, cifre, gesturi etc.) pentru a transmite şi a se face înțeles de către

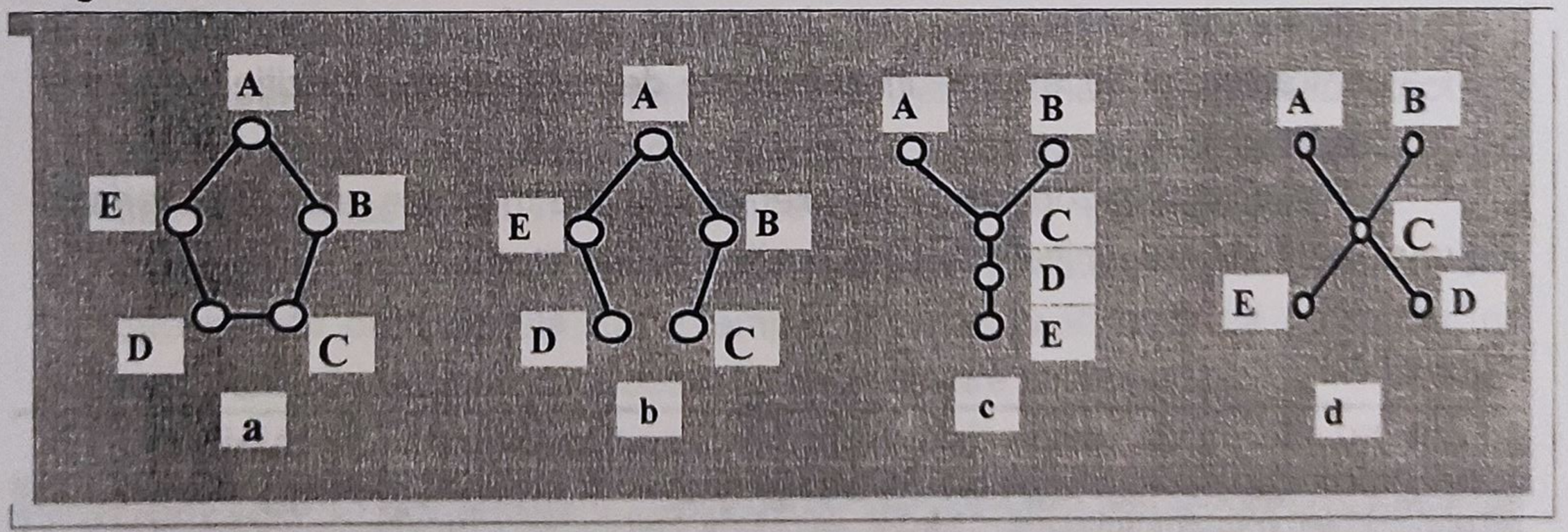
receptor şi care prin decodificare asigură interpretarea mesajului şi convertirea simbolurilor în informație.

Factorii perturbatori care apar în procesul de comunicare, pe traseul emițător-receptor, provoacă disfuncționalități, filtraje, distorsiuni şi blocaje. Factorii perturbatori pot fi obiectivi şi depind de calitatea mijloacelor de comunicare (telefon, interfon, video, TV, instalații de dispecerizare, calculator, fax, telefax etc.) precum şi de factorii subiectivi care se datorează fie prin intervenția unor persoane care deformează conținutul informațiilor sau atenției scăzute acordate transmiterii şi recepționării mesajelor şi a nivelului de pregătire a managerilor şi executanților.

4.6 Rețele de comunicații

Ansamblul canalelor de comunicație dispuse într-o anumită rețea este denumită rețea de comunicații. Analiza rețelelor de comunicații la nivelul unei întreprinderi se poate efectua dacă se procedează la descompunerea oricărei rețele în rețele de bază[5] după următoarele scheme: figura 4.12. - a, b, c, d.

Figura 4.12. - a, b, c, d



Tipurile de rețele prezentate se împart în:

1. *orizontale;* corespunzător fig. a ce închid un cerc şi corespund stilului democratic de conducere; fig. b sub formă de lanț, corespunzător tipului de conducere „laissez-faire".

[5] C. Rusu, *op. cit.* pag. 168-169

2. *verticale*; respectiv fig. c în formă de y în care conducerea manifestă tendința de centralizare şi fig. d, în formă de stea, care corespunde unei conduceri autoritare.

Fiecare din rețelele prezentate posedă o serie de caracteristici şi anume:

- au o anumită formă geometrică (cerc, lanț, în z şi stea);
- au un număr de verigi;
- au un anumit grad de flexibilitate (cerc, lanț, în y şi în stea);
- suma vecinilor (respectiv numărul de persoane cu care un membru al grupului intră în relații directe);
- indicele de conexiune (cel mai mic număr de canale închise sau deschise care poate antrena izolarea unui post – deconectarea lui – şi care reflectă nivelul de siguranță al organizării rețelei de comunicații);
- suma distanțelor dintre participanți (respectiv suma numerelor verigilor pe care trebuie să le parcurgă mesajele în cadrul grupurilor);
- indicele de centralitate ale fiecărei poziții din rețea, determinat de raportul dintre suma distanțelor totale din rețea şi suma distanțelor fiecărei poziții, care să permită stabilirea locului unde trebuie luate deciziile în rețea. Indicele de centralitate al rețelei reprezintă suma indicelor de centralitate individuali şi reflectă gradul de compactitate al rețelei;
- indicele de periferialitate se determină ca diferența între indicele de centralitate al fiecărei poziții şi indicele de centralitate a poziției celei mai centrale.

Prezentăm în continuare un exemplu privind mărimile unor caracteristici ale unei rețele de comunicații cu cinci poziții (tabelul nr. 4.2).

Tabelul 4.2

Total rețele Caracteristici	CERC	LANȚ	ÎN Y	STEA
Nr. de verigi	5	4	4	4
Grad de flexibilitate	Mare	mediu	mediu	mediu
Suma vecinilor	10	8	8	8
Indicele de conexiune	2	1,2	1,2,3	1
Suma distanțelor	30	40	36	32
Indicele de centralitate a rețelei	25	26,1	26,2	26,4
Indicele de periferialitate	0	7,4	9,9	13,6

În poziții, caracteristicile sunt rețelele de comunicații centralizate, ce corespund stilului autoritar de conducere, unde comunicațiile sunt dificil de realizat.

4.7 Conflictele de muncă şi găsirea soluțiilor negociabile

În general un conflict de muncă poate avea rol constructiv, însă aceasta nu înseamnă că toate conflictele trebuie încurajate. În activitatea întreprinderilor, atât angajații cât şi conducătorii au nevoie de atitudini, valori, cerințe şi atitudini prin care un conflict să capete caracter constructiv. Conflictul se manifestă atunci când acțiunile unui individ sunt incompatibile cu ale altuia, când comportamentul acelui individ blochează, influențează sau afectează activitatea altora. De asemenea, conflictul poate apărea atunci când oamenii au obiective în competiție etc. Se constată că în concurența obiectivelor se găsesc în raporturi negative, respectiv, când cineva obține un succes, ceilalți se simt frustrați. Concurenții intră în conflict deoarece încearcă să-şi atingă țelurile care sunt incompatibile. De cele mai multe ori conflictele nu au legătură cu concurența, ci numai când angajații au țeluri comune[67].

Conflictele sociale pot fi împărțite pe categorii după diferite criterii. Astfel, în funcție de nivelul la care apar, pot fi:

- **Conflictele individuale**, specifice anumitor salariați, şi privesc strict pe fiecare angajat în parte (de exemplu, nemulțumirile exprimate privind condițiile de lucru, sau mărimea sumei primită drept remunerație).
- **Conflictele la nivelul unei categorii** de lucrători într-un atelier sau specialitate profesională (de exemplu, divergențe în legătură cu modul de repartizare a primelor, ca modalitate de stimulare financiară).
- **Conflicte la nivelul întregii întreprinderi**, care apar ca urmare a nemulțumirii care se manifestă în ansamblul lucrătorilor, din motive diferite (de exemplu, privind rata de indexare a salariilor în cadrul întreprinderii).

În raport cu organigrama întreprinderii, putem avea:

- *conflicte orizontale*, care apar între salariați sau compartimente de muncă situate pe aceeaşi treaptă ierarhică, dar pe linii ierarhice diferite (de exemplu, conflictul care poate apare între directorul comercial şi directorul

---

[6] vezi, Revenne Cristie *Les nouvelles missins du management*, Paris, 1988
[7] vezi, R. Mandache, *Management*, p. 177-185

tehnic, în legătură cu anumite probleme de calitate a produselor realizate ce urmează a fi livrate).

- *conflicte verticale*, ce apar între persoane sau compartimente de muncă aflate pe nivele ierarhice diferite. Acest tip de conflict apare cel mai frecvent în cadrul întreprinderilor şi poate exista fie între lucrătorii situaţi pe aceiaşi linie ierarhică (între maistru şi muncitorii de atelier), ori între lucrătorii sau compartimentele de pe linii ierarhice diferite (de exemplu, între şeful serviciului financiar şi şeful compartimentului de distribuţie).

O formă clasică a conflictului colectiv o constituie *greva.* Aceasta determină o încetare a muncii de către lucrători, ţinând cont că o serie de revendicări profesionale sunt exprimate fie pentru prima dată, ori au fost solicitate anterior, dar nu au fost satisfăcute, parţial sau în totalitate.

Forma clasică de grevă presupune încetarea completă a muncii de către salariaţi şi implică uneori părăsirea localurilor respective pentru un interval determinat sau nu, de timp.

În cadrul conflictelor sociale de muncă putem avea şi alte categorii de greve, cum ar fi, de exemplu:

- *greva de avertisment,* care constă într-o oprire de scurtă durată a lucrului de către salariaţi, şi care urmăreşte atât mobilizarea greviştilor cât şi determinarea părţilor aflate în conflict pentru a începe negocierile,
- *grava repetată*, care presupune oprirea succesivă a lucrului de către lucrători pe perioade scurte de timp.
- *greva turnată*, când au loc întreruperi succesive ale activităţii în diferite ramuri de producţie (atelier, secţii) sau compartimente de muncă. În cazul producerii acestui tip de grevă se produce o dezorganizare masivă a producţiei, iar costurile pentru întreprindere sunt foarte ridicate.
- *greva surpriză*, care se caracterizează prin oprirea lucrului de către salariaţi, fără a exista vreun preaviz în acest sens. Acest tip de grevă este interzis în general prin convenţiile colective de muncă, iar în serviciile publice din ţările occidentale este interzisă prin lege.
- *greva cu ocuparea locurilor întreprinderii* de către grevişti. Această categorie de grevă este, în principiu, ilicită, pentru că încalcă dreptul de proprietate (privată sau publică). În aceste condiţii, conducerea întreprinderii poate cere organelor în drept să procedeze la evacuarea localurilor ce sunt ocupate de către grevişti.

În cadrul țărilor cu economie de piață se constată că dreptul la grevă este limitat în două situații, ținând cont de:

- dreptul de proprietate, care interzice greva cu ocuparea locurilor de muncă din cadrul întreprinderilor;
- dreptul de muncă, în sensul că interzice greviștilor să oprească lucrul și pentru alți salariați care doresc să-și continue munca.

O condiție de bază a managementului resurselor umane dintr-o întreprindere o reprezintă cunoașterea permanentă a nemulțumiților și revendicărilor salariaților și reevaluarea, pe cât posibil, a acestora, pentru a putea prevedea aceste conflicte sociale. Astfel, un rol important îl au anumite structuri instituționale ale dialogului social din întreprindere. Printre aceste instituții ale dialogului social putem aminti delegații sindicali, delegații personalului și comitetului de întreprindere. Delegații sindicali sunt implicați în rezolvarea diferitelor probleme legate de revendicări sau de condițiile de lucru. De asemenea delegații personalului reprezintă lucrătorii din cadrul unei firme pentru rezolvarea diferitelor nemulțumiri legate de condițiile de lucru sau de anumite reclamații nesoluționate. Comitetul de întreprindere este implicat în soluționarea problemelor economice şi sociale care pot apare într-o întreprindere la un moment dat.

În foarte multe cazuri, rezolvarea unui conflict de muncă se realizează prin semnarea unei convenții sau a unui acord între părțile aflate în dispută. Sunt diferite situații când negocierea directă între părțile aflate în conflict este dificilă în climatul conflictual existent în întreprindere. Astfel, în aceste situații, se apelează la diferite proceduri instituționale de rezolvare a conflictelor colective, care ar fi: concilierea, medierea, arbitrajul.

- *Concilierea* este efectuată de către o persoană neutră sau de o comisie de audiere, şi constă în organizarea de discuții între părțile opozante, în scopul amortizării pozițiilor acestora şi ajungerii la un anumit acord. În general, această procedură de rezolvare a conflictelor sociale este prevăzută în acordurile sau convențiile colective de muncă.
- *Medierea* solicită implicarea unei anumite persoane sau comisii neutre, care analizează conflictul social, intră în dialog cu părțile, iar în final propune acestora o soluție pentru rezolvarea conflictului respectiv.
- *Arbitrajul* constă în rezolvarea conflictului social de către unul sau mai mulți arbitri, stabiliți de comun acord de către părțile aflate în conflict. Decizia arbitrului este însă obligatorie pentru părțile opozante, dacă e să ținem cont

de faptul că acestea au acceptat atât procedura arbitrajului cât şi pe arbitrul respectiv.

În ultimii ani, ca o tendinţă generală, se constată în ţările occidentale o scădere însemnată a conflictelor de muncă, atât privind numărul acestora, cât şi efectivele care au încetat lucrul, numărul de zile inactivate, numărul de întreprinderi la care s-au înregistrat. Această situaţie are explicaţii multiple, iar printre acele elemente care favorizează conflictele de muncă se află şi dezvoltarea managementului resurselor umane în cadrul întreprinderilor respective (dialogul social, motivarea personalului).

Asemenea fenomene specifice economiei de piaţă impun conducătorilor de întreprinderi şi altor agenţi economici să-şi dezvolte simţul de prevedere luând toate măsurile de preîntâmpinare a conflictelor ce pot apărea, să analizeze natura şi cauzele acestora şi să găsească soluţii pertinente. Cunoaşterea formelor de manifestare a conflictelor permite o clasificare a acestora şi prevederea unor măsuri de negociere. Ca formă de manifestare a conflictelor menţionăm:

- dacă este vorba de un conflict individual şi colectiv;
- dacă există o relaţie ierarhică (verticală) între mai mulţi adversari sau unul singur;
- dacă acest conflict a apărut spontan sau ca rezultat al manevrării;
- dacă acest conflict este rezultatul unei acţiuni cronice (repetate) sau recente.

Dacă problemele pot fi rezolvate pe cale raţională, conflictul încetează. În cazul prelungirii, sunt necesare aprofundări asupra tuturor problemelor, ţinându-se seama de legăturile ce există între elementele ce definesc conflictul , precum şi de tipologia şi stilul cadrelor de conducere din întreprindere. Astfel, pentru un cadru de conducere al cărui obiectiv este organizarea, conflictul are la bază o neconcordanţă între norma de producţie şi condiţiile de funcţionare a serviciului. Pentru un cadru de conducere a cărui sarcină este cea a relaţiilor umane, conflictul are la bază înţelegerea eronată a sarcinilor de către subordonaţi.

În definirea conflictelor trebuie să se ţină seama de:

- *Cine este implicat în conflict? Ce nivel de autoritate?*
- *Cine sunt acuzaţii? Cine acuză?*
- *Cum? Care este substratul conflictului invocat?*
- *Unde a luat naştere? De când? Sub ce formă se manifestă?*
- *Pentru ce în mod deosebit are loc? Care-i sunt cauzele?*

Prin sintetizarea unor asemenea întrebări se pot desprinde două categorii de cauze ale conflictului, astfel:

- **Dezacord între conducere şi personalul angajat, referitor la politica întreprinderii şi constă în:**
  - ⇒ retribuție (individualizarea salariilor ca o cauză a insatisfacțiilor);
  - ⇒ sistemul de premiere şi promovare;
  - ⇒ condițiile de muncă (igienă, orar de lucru, masă etc);
  - ⇒ creşterea normelor de muncă.
- **Dezacord psihologic între indivizii ce se manifestă prin:**
  - ⇒ comunicații dificile între indivizi şi grupuri;
  - ⇒ persistarea cadrelor de conducere numai în aprecieri critice asupra colaboratorilor;
  - ⇒ diferențieri profesionale în sistemul valorilor din întreprindere;
  - ⇒ reducerea veniturilor personale în comparație cu alte întreprinderi de acelaşi profil şi condiții de muncă.

Față de acestea, un conducător de pe treapta ierarhică nu poate lua decizii în domeniul politici întreprinderii, el limitându-se la sarcinile ce-i revin în concordanță cu stilul său de conducere şi nivelul de autonomie al colaboratorilor. El poate face unele recomandări şi amendamente posibile de negociat de conducerea întreprinderii.

În soluționarea conflictelor trebuie să se țină seama că orice conflict exprimă două părți a două câmpuri adverse, adversitatea manifestându-se prin înaintarea sau retragerea , întocmai ca în lupta de tranşee. În aceste confruntări conducerea întreprinderii trebuie să găsească şi să folosească o serie de criterii motivaționale față de gradele de autonomie ale colaboratorilor şi practicarea unui stil de conducere corespunzător.

Astfel, conducerea va lua poziție dură față de colaboratorii care sunt întotdeauna în poziție de refuz de a munci şi încadra în activitatea întreprinderii şi care sunt atenți numai la momentele de criză şi blocaj, promotori şi susținători ai conflictului. Față de ceilalți colaboratori din diferite grade de autonomie, conducerea va practica un stil deschis cu largi posibilități de soluții de negociere. Poziția dură de conducere (directă) poate fi asemuită cu relația părinte-copil, care se găsesc în situația de neînțelegere. Stilul de conducere deschis poate fi asemuit cu relația adult-adult şi corespunde dorinței de colaborare, evoluție şi progres, activitate profesională, gândire rațională etc., permițând practicarea unui stil superior de conducere - delegativ, participativ.

Un alt mod de abordare a conflictelor are în vedere transpunerea lor în lumea animală şi încadrarea în limite binare.

Aşa cum se cunoaşte, „mama natură" tratează omul ca un animal, care în momente de dificultate descarcă adrenalina tonifiantă prin intermediul căreia antrenează acțiuni (fuga, lupta, agresiune) opinând că lucrurile nu se pot rezolva decât prin forță. Dar omul nu este nici un leu sângeros şi nici o gazelă sprintenă la fugă. Omul este social şi deci nu trebuie să-şi transforme furia în haită. Societatea modernă nu poate admite asemenea fenomene. Orice surplus de adrenalină nu poate fi înlăturat pe cale psihică, întrucât ea rămâne toxică şi se revarsă în conflict. În comparație cu forța animală, omul rațional este capabil să-şi aprecieze puterile şi slăbiciunea, putând alege între cele două limite binare: sunt slab sau am putere să mă opun. Cei care se cred tari în dezlănțuirea conflictului (bine manevrați) şi posibili oponenți, au ca logică „numai lupta", nimic fără opoziție, să sfărâmăm lucrurile etc. Societatea modernă, omul social, rațional dispune de nenumărate mijloace de înfruntare a unor asemenea fenomene, abordând conflictele de muncă pe baza condițiilor economico-sociale concrete, prin negocieri care să satisfacă pozițiile în conflict, şi din care se desprind diverse modalități:

- *Când conflictul se desfăşoară slab*, cei ce doresc conflictul îl consideră ca o sinucidere masochistă. În această situație, conducătorul atent va promova stilul dur de conducere, întrezărind tendințe de negocieri.
- *Dacă apar compromisurile*, conducătorul trebuie să ştie că orice poziție dură, atât de o parte cât şi de alta, nu reprezintă altceva decât manevre de intimidare, înainte de a cădea de acord la masa tratativelor, prin abordarea soluțiilor jumătate-jumătate, ca paşi hotărâtori în rezolvarea conflictului. Pentru ieşirea din impas, conducerea întreprinderii va acorda o mare atenție colaboratorilor orientați spre soluții benefice.
- *Când se ajunge la negocieri de tipul câştig-câştig*, avantajul satisfacției revine ambilor adversari. În aceste condiții conducerea va pune un accent deosebit pe colaboratorii antrenați şi cunoscători ai problemelor organizatorice, cerând condiții sigure de negocieri.

Părțile în conflict cu tradiție de conlucrare participativă la negocieri modelează separat problemele de bază ale conținutului conflictului (cu aspecte pozitive şi negative) conturându-se în final diverse tipuri de negociatori şi negocieri, cum sunt:

- *Negociatorul dur* consideră rezolvarea problemelor numai prin conflict, conflictul fiind „un bun" al său, şi numai prin aceasta va câştiga.
- *Negociatorul cu bunăvoinţă*, porneşte de la ideea că toate lucrurile sunt cuplate (alb-negru, cald-frig etc.) şi se poate găsi un echilibru cât de mic, apelându-se la principiile compromisului şi acceptând partajul a două jumătăţi pentru ieşirea din conflict.
- *Negociatorul participativ* consideră că soluţiile pentru ieşirea din conflict sunt multiple. Problemele pot fi rezolvate prin analiza gradului de încărcare a valorilor în contradicţie şi folosirea tuturor mijloacelor şi soluţiilor pozitive, prin apelarea la stilul de conducere şi autonomia colaboratorilor.

Prin combinarea celor trei tipuri de negociatori luaţi câte doi, rezultă două moduri de derulări posibile a relaţiilor dintre aceştia, astfel:

- între doi negociatori duri,
  disputa se duce între doi titani, fiecare considerându-se mai puternic. Conflictul între cei doi nu încetează, continuând să se atace unul pe altul (întocmai ca doi câini răi), pândind orice scăpare de contraargument.
- între negociatorul dur şi cel cu bunăvoinţă,
  cel de al doilea acceptă compromisul 50/50; negociatorul dur acceptă nula 75/25.
- între negociatorul dur şi cel participativ,
  primul se va manifesta nervos, cu ameninţări la toate propunerile şi soluţiile pozitive ale celui de-al doilea, limitând în felul acesta negocierile prin afirmaţii dure, susţinând că propunerea lui este cea mai bună.
- între negociatorul cu bunăvoinţă şi cel dur,
  situaţia nu va fi niciodată rezolvată, identic ca la punctul b, ci în mod ilegal 40/60 şi acesta numai prin raporturi de forţă din partea negociatorului dur.
- între doi negociatori cu bunăvoinţă,
  rezultă compromisurile 50/50 cu toate că nu întotdeauna soluţia nu este de cea mai bună calitate.
- între negociatorul cu bunăvoinţă şi cel participativ,
  toate problemele negociate duc spre un deznodământ acceptabil ambelor părţi.
- *între negociatorul participativ şi cel dur se constituie inversul punctului c. Dacă negociatorul participativ îşi cunoaşte limitele propriilor decizii şi îşi*

exercită conştiincios sarcinile de negociator, rezultatul este constructiv în găsirea soluțiilor.

- între doi negociatori participativi,

  negocierile pot reforma lumea. Întreaga lor atenție este orientată ca lucrurile să fie rezolvate în folosul tuturor.

Capitolul 5

ORGANIZAREA PROCESUALĂ ŞI STRUCTURALĂ A ÎNTREPRINDERII

5.1 Organizarea procesuală

Literatura de specialitate abundă în definițiidate organizării, care pot fi partajate în două categorii ce exprimă concepții sensibil definite, astfel[1]:

O primă concepție tratează organizarea ca un mijloc de raționalizare a activităților unităților economice, formată din trei domenii: organizarea conducerii, organizarea producției şi organizarea muncii. Această concepție a dominat în sistemul socialist.

O a doua concepție ce predomină în țările dezvoltate şi care ține de teoria lui Fayol, reduce organizarea la stabilirea organizării de ansamblu a întreprinderii.

Pentru celelalte elemente ale organizării, în țara noastră sunt desemnate prin organizarea producției şi a muncii. În SUA se foloseşte mai puțin termenul de organizare, accentul punându-se asupra metodelor prin care sunt abordate problemele organizării legate de studiul muncii, metodele psihologice, sociologice, engineeringul etc. Aceasta explică de ce în numeroase întreprinderi din Occident, unele compartimente cu pondere mare în probleme organizatorice poartă denumirea de engineering şi capătă tot mai mult loc în organizarea procesuală în țara noastră.

În esență, organizarea întreprinderii constă în stabilirea şi delimitarea proceselor de muncă fizică şi intelectuală, precum şi a componentelor acestor mişcări (mişcări, timpi, operații etc.), precum şi gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente pe baza unor criterii manageriale, economice, tehnice, sociale, în vederea realizării obiectivelor întreprinderii.

În organizarea întreprinderilor se pot determina două subdiviziuni:

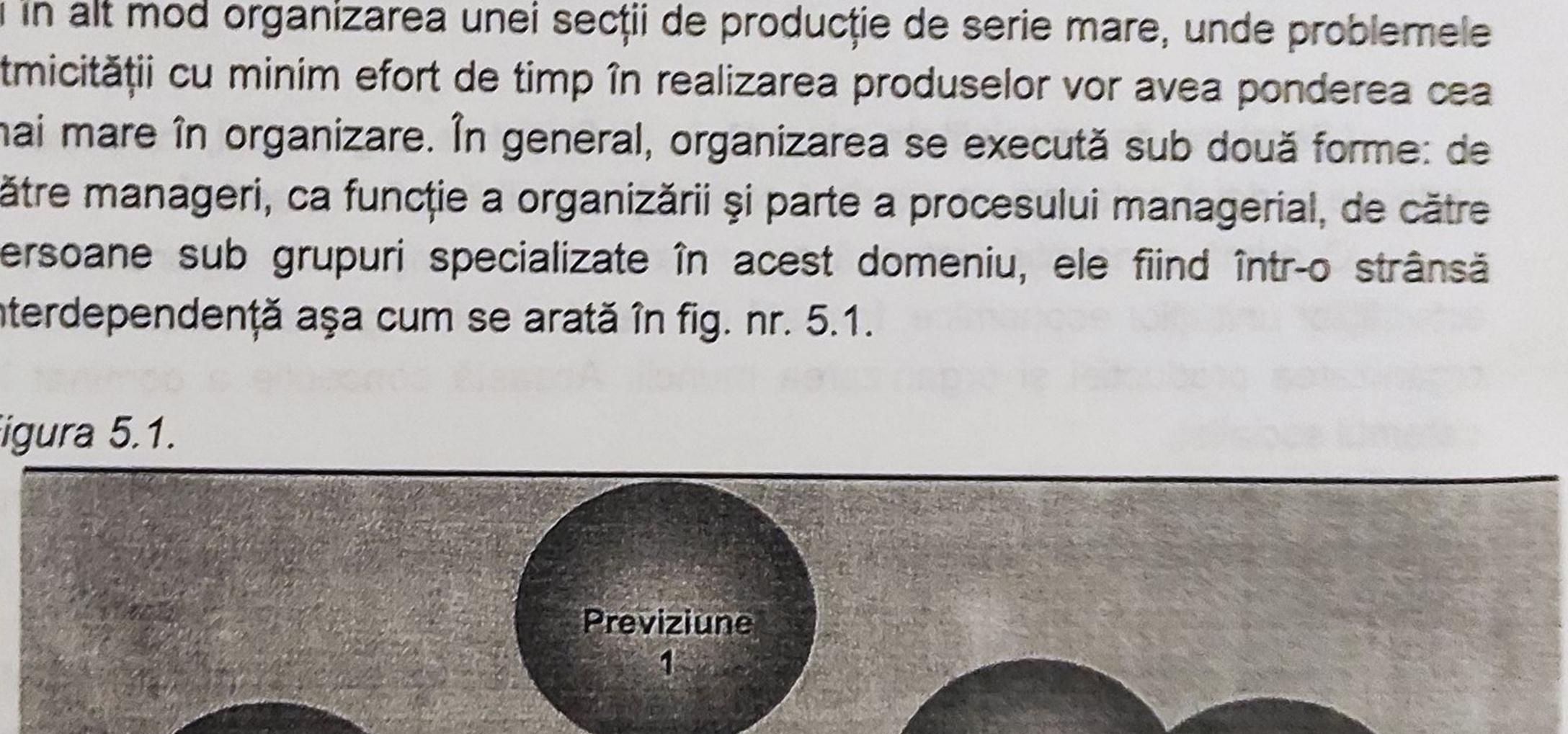
---

[1] vezi O. Niculescu şi I. Velancu, idem, op. cit., p.203

- organizarea ansamblului întreprinderii;
- organizarea activităţilor componente (fabricaţie, aprovizionare, desfacere, marketing etc.).

Un asemenea mód de prezentare a problemei privind organizarea prezintă avantaje datorită faptului că este orientată spre realizarea obiectivelor care derivă din raţiunea înfruntării şi funcţionării întreprinderii, precum şi faptul că abordează diferenţiat activităţile, asigură luarea în considerare a specificului fiecăreia şi folosirea unor metode şi tehnici corespunzătoare. De exemplu: într-un fel se va pune problema organizării unei activităţi de natură tehnică, ca o componentă a cercetării-dezvoltării care are ca obiectiv fructificarea creativităţii, şi în alt mod organizarea unei secţii de producţie de serie mare, unde problemele ritmicităţii cu minim efort de timp în realizarea produselor vor avea ponderea cea mai mare în organizare. În general, organizarea se execută sub două forme: de către manageri, ca funcţie a organizării şi parte a procesului managerial, de către persoane sub grupuri specializate în acest domeniu, ele fiind într-o strânsă interdependenţă aşa cum se arată în fig. nr. 5.1.

Figura 5.1.



Manifestarea organizării este condiționată de obiective pe termen lung, mediu şi scurt. Deci orice denumire a conținutului organizării este strâns legată de obiective. Sistemul de obiective previzionate se referă atât la ansamblul activităților întreprinderii cât şi la componentele sale. Obiectivele întreprinderii posedă caracteristici cantitative şi pot fi grupate astfel:

- obiective generale, care exprimă principalele scopuri urmărite de întreprindere;
- obiective derivate de gradul I sunt cele ce pot fi deduse din obiectivele fundamentale a căror realizare implică procese de muncă;
- obiective derivate de gradul II sunt cele caracterizate printr-o definiție mai concretă şi se pot realiza prin folosirea unei forțe de muncă mai restrânsă;
- obiective specifice se referă la lucrările şi activitățile care contribuie la realizarea obiectivelor derivate;
- obiective individuale concretizează obiectivele specifice la nivel individual.

Acest sistem de obiective îşi găsesc locul în toate întreprinderile moderne, indiferent de forma de proprietate şi mărime.

După conținut, organizarea întreprinderii îmbracă două forme:

- Organizarea procesuală are în vedere stabilirea principalelor categorii de muncă şi a proceselor care contribuie la realizarea obiectivelor de ansamblu, rezultatul fiind concretizat în: funcțiuni, activități, atribuții şi sarcini.
- Organizarea structurală constă în gruparea funcțiilor, activităților, atribuțiilor şi sarcinilor şi repartizarea lor în subdiviziuni organizatorice ale întreprinderii, pe grupuri şi persoane. Rezultatul organizării structurale constă în structura organizatorică.

Principalele componente ale organizării procesuale constau în:

Funcționarea, care reprezintă ansamblul proceselor de muncă omogene asemănătoare sau complementare, care contribuie la realizarea aceloraşi obiective derivate de gradul I. Deci, specificul unei funcțiuni constă în folosirea de concepte, metode şi tehnici din aceleaşi domenii, înrudite sau complementare, de către personal calificat pentru realizarea proceselor de muncă pe domenii restrânse.

În cadrul întreprinderii există cinci funcțiuni, fiecare dintre ele împărțindu-se în activități care desemnează procese omogene sau înrudite. În cadrul

activităților se deosebesc atribuțiile, care au în vedere procese de muncă conturate precis, ce se execută periodic sau continuu şi implică cunoştințe specializate. Atribuția se divide în sarcini ce reprezintă componenta de bază a unui proces complex, sau proces de muncă simplu şi de obicei se atribuie unei singure persoane.

Atât funcțiile cât şi atribuțiile au un caracter dinamic, conținutul lor schimbându-se odată cu dezvoltarea economică, cu evoluția managementului, cu dimensiunea întreprinderii, înzestrarea cu tehnică modernă etc.

5.2 Funcțiile întreprinderii

În cadrul economiei, întreprinderea, indiferent de profil şi rațiunea de a exista, desfăşoară un ansamblu de activități care cuprind două laturi: economică şi are în vedere scopul pentru care a fost creată, de a satisface nevoile consumatorilor prin produse şi servicii; socială, respectiv, satisfacerea cerințelor materiale ale proprietarilor salariați, precum şi integrarea în mediul social-cultural spiritual, educațional etc. local, regional şi național.

Pentru determinarea rolului întreprinderii şi al mecanismului de funcționare în realizarea complexului de activități, este necesară examinarea acestora şi găsirea unor modalități care să reflecte complexitatea, diversitatea şi dimensiunea întreprinderii, precum şi modificările calitative ale mediului de acțiune.

Noțiunea de funcțiune a întreprinderii, propusă de H. Fayol, s-a conturat în urma numeroaselor studii şi cercetări privind organizarea şi diviziunea muncii din întreprindere, şi desemnează o grupare de activități determinate pe baza anumitor criterii.

În adoptarea acestor denumiri s-a plecat de la ideea că întreprinderea reprezintă un organism complex în continuă transformare şi evoluție, ce poate fi comparat cu un organism viu, biologic, a cărei existență este asigurată de îndeplinirea unor funcții biologice. H. Fayol a formulat cele şase funcții esențiale ale întreprinderii, în care funcția administrativă reprezintă funcțiile conducătorului, respectiv, a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona, a controla. În perioada care a trecut şi până în prezent, formularea funcțiilor întreprinderii a suferit modificări atât în ceea ce priveşte definiția, împărțirea funcțiilor întreprinderii, cât şi a conținutului. Astfel, în viziunea modernă, funcția

întreprinderii reprezintă ansamblul activităților în cadrul cărora se folosesc tehnici specializate în vederea realizării unor obiective derivate, rezultate din obiectivele generale ale întreprinderii, sau funcțiunea întreprinderii reprezintă un grup de activități omogene, specializate ale acesteia.

Gruparea activităților întreprinderii pe funcțiuni se face pe baza următoarelor criterii:

⇒ *criterii de identitate*, respectiv, criterii identice ca factură (proiecte, scule, verificatoare în cadrul funcției de cercetare-dezvoltare, sau, vânzări pe piața internă sau externă, în cazul funcției comerciale);

⇒ *criterii de complementaritate*, prin gruparea activităților ce se completează reciproc sau în care una este auxiliară celeilalte (programarea, lansarea şi urmărirea producției şi fabricației, în cadrul funcției de producție);

⇒ *criterii de convergență*, când se grupează activități de factură diferită care reclamă diverse tehnici specializate ce converg spre realizarea aceloraşi obiective derivate (activități de informare-documentare, cercetare, proiectare, investiții, inovații etc).

Din definiția funcțiilor întreprinderii reiese că acestea sunt în strânsă corelație cu obiectivele ei, care exprimă într-o formă măsurabilă scopurile ce trebuie realizate prin activitatea ce o desfăşoară într-o anumită perioadă. Obiectivele generale ale întreprinderii reprezintă orientările pentru activitatea viitoare şi criterii de evaluare a întreprinderii. Obiectivele în funcție de nivelul la care sunt fixate, pot fi:

- *generale,* şi au în vedere rolul pe care-l are întreprinderea şi se realizează prin acțiunea tuturor funcțiilor;
- *derivate*, respectiv, eşalonarea realizării sarcinilor în aşa fel încât să conducă treptat la atragerea obiectivelor generale. Obiectivele derivate se realizează prin obiectivele diferitelor funcții ale întreprinderii specifice care condiționează realizarea obiectivelor derivate şi revin unei anumite activități, mai multor sau unui singur compartiment din întreprindere.

Integrarea funcțiilor întreprinderii se realizează prin obiectivele ei, prin modul cum acestea sunt fundamentate, definite şi fixate pentru asigurarea desfăşurării unei activități eficiente. Caracteristicile funcțiilor întreprinderii pot fi sintetizate astfel:

- *Funcțiile au ca scop înțelegerea mecanismului de funcționare şi conducere a întreprinderii.* Dacă noțiunea de activitate are un caracter concret şi se concretizează în rezultate cuantificate (produse, servicii,

acţiuni, documente scrise, studii, proiecte etc.), funcţiunea este o noţiune teoretică, abstractă, semnificând o grupare sistemică, pe baze raţionale de activităţi, fără ca perimetrul grupării să fie delimitat precis. În acest fel, funcţiunea poate fi considerată "pură", când ne referim la funcţia de producţie, şi ne gândim exclusiv la elementele proprii acestei funcţii, iar când vorbim de activităţi ce aparţin unei funcţiuni, avem în vedere că ele cuprind elemente aparţinând altor funcţiuni.

- *Funcţiunile sunt generale*, deoarece se găsesc în toate întreprinderile indiferent de dimensiuni şi profil. Analizând diferite întreprinderi şi încercând a le grupa, constatăm că funcţiunile în esenţa sa sunt aceleaşi, însă îmbracă forme diferite şi dimensiuni adecvate.

Astfel, într-o întreprindere industrială, funcţia de producţie cuprinde fabricaţia, programarea şi lansarea producţiei, pe când într-un institut de cercetări, funcţia de producţie va fi: proiectarea, programarea şi urmărirea realizării proiectelor.

- *Funcţiile cuprind elemente ce le dau conţinutul şi le determină forma de manifestare* cu privire la: grupul de activităţi din fiecare funcţie; asemănările şi interdependenţa dintre activităţi; importanţa activităţilor în ansamblul întreprinderii; gradul de rentabilitate a acţiunilor în cadrul activităţilor etc.
- *Funcţiile nu se suprapun peste activităţile întreprinderii sau compartimente care realizează activităţile respective.* Aşa de exemplu, funcţia de personal nu poate fi circumscrisă la compartimentele de personal ale întreprinderii, ea fiind prezentă în toate celelalte funcţiuni ale acţiunii specifice realizate în compartimentele corespunzătoare.

La nivelul activităţii practice din întreprindere este dificil a se face o delimitare privind conţinutul diferitelor funcţiuni, întrucât în activitatea de ansamblu a întreprinderii, funcţiunile se împletesc strâns, au legături de condiţionare reciproc variate, în aşa fel, încât privită din diferite unghiuri, una şi aceeaşi activitate poate fi uşor inclusă într-o funcţiune sau alta.

Cu toate acestea, conţinutul fiecărei funcţiuni formează un ansamblu unitar care permite înţelegerea şi detalierea mecanismului de funcţionare a întreprinderii.

Oricare ar fi profilul, întreprinderea grupează cinci funcţiuni astfel:

- *cercetare-dezvoltare*, respectiv, proiectarea produselor, realizarea şi încercarea proiectelor, proiectarea investiţiilor; dezvoltarea capacităţilor

de producție; elaborarea normelor de consum tehnologic; informare-documentare etc.

- *funcția de producție* are în vedere: programarea, lansarea şi urmărirea producției, fabricația (în industria extractivă-extracția, exploatarea); întreținerea şi repartizarea utilajului. Producerea şi gospodărirea energiei; controlul tehnic de calitate; metodologia; transportul intern şi manipularea materialelor; normele de tehnica securității muncii; normele de combatere a poluării etc.
- *funcția comercială*, respectiv: studiul pieței; vânzarea (expediția), rețeaua de desfacere: reclama şi publicitatea; aprovizionarea; încheierea şi urmărirea contractelor; depozitele de materii prime, materiale, semifabricate, produse; gestiunea stocurilor; transportul exterior etc.
- *funcțiunea financiar-contabilă* are în atenție: planificarea financiară; execuția financiară; controlul financiar intern; sursele de finanțare; contabilitatea; stabilirea prețurilor; analiza economico-financiară a rezultatelor;
- *funcția de personal* are ca obiective: analiza şi evaluarea posturilor; planificarea forței de muncă; recrutarea personalului; promovarea personalului; salarizarea; formarea şi perfecționarea personalului; activitățile şi serviciile cu caracter social (condiții de muncă, igiena muncii, cazare, transport, alimentație etc.)

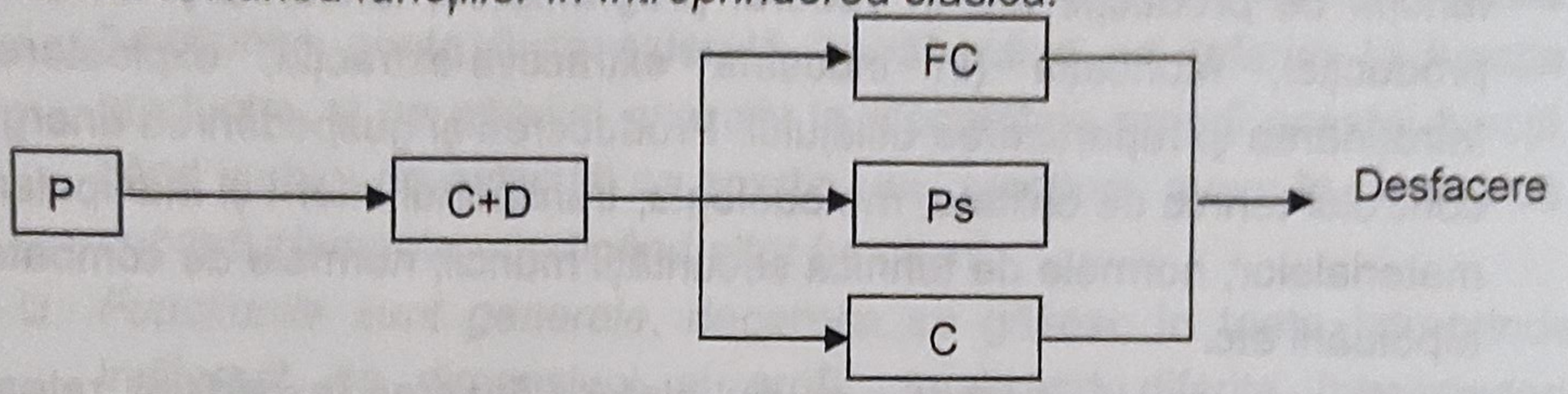
Făcând o privire de ansamblu asupra funcțiunilor întreprinderii, se constată că lipsesc trei din gama de activități şi anume: planificare, juridică şi prelucrarea datelor. Aceasta se explică prin faptul că aceste trei activități sunt implicate în mod echivalent în toate funcțiile şi ca atare împiedică adaptarea unei poziții trasate referitoare la apartenența lor la o funcție sau alta.

Funcțiile întreprinderii nu pot fi înțelese decât în interdependența şi interpătrunderea lor în cadrul sistemului organizării procesuale. Pe măsura stabilizării economiei de piață, în întreprinderile din țara noastră funcțiile se găsesc intr-o situație tranzitorie şi cu o tendință de modernizare.

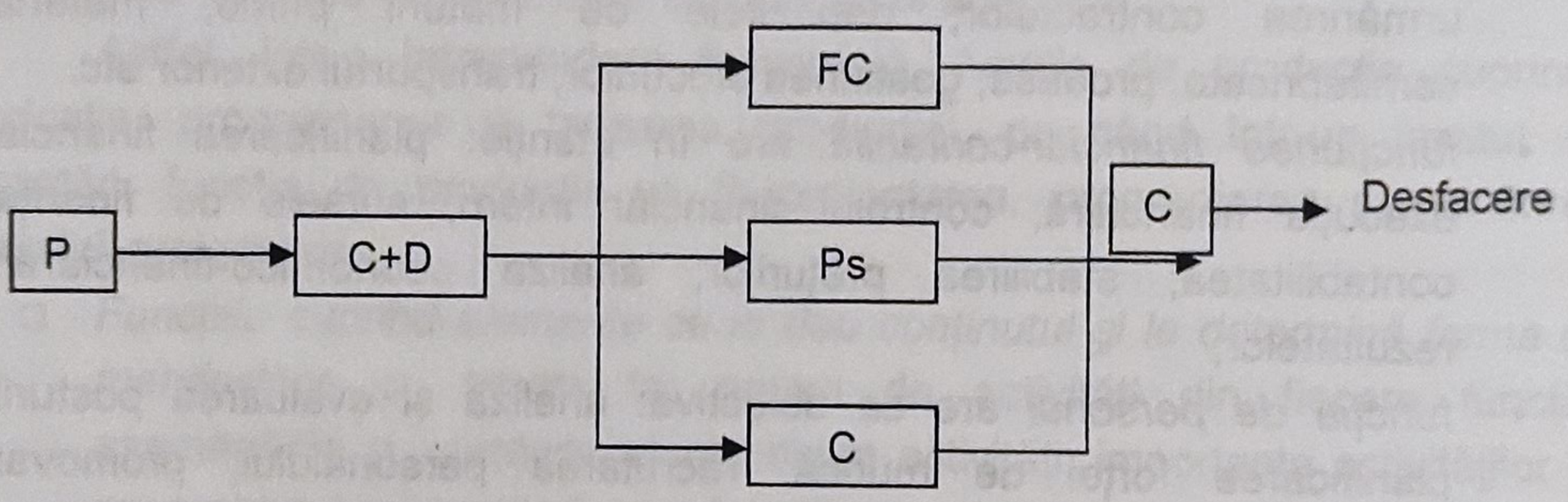
Modernizarea metodelor şi tehnicilor utilizate pentru realizarea funcțiilor are scop echilibrarea raporturilor dintre ele şi integrarea lor în activitatea întreprinderilor în obținerea performanțelor.Tendința de modernizare a funcțiilor întreprinderii se manifestă prin trecerea de la o succesiune la alta a acestor funcții, aşa cum arată fig. nr. 5.2. (a şi b)

Figura 5.2

a. succesiunea funcţiilor în întreprinderea clasică:



b. succesiunea funcţiilor în întreprinderea modernă:



5.3 Organizarea structurală

Structura organizatorică reprezintă structura de rezistenţă a întregii întreprinderi, sistemul osos al acestui organism economic-social. Conceput de structură organizatorică cuprinde divizarea muncii în componente şi o ordonare a acestora prin sarcini, coordonarea sarcinilor, autoritatea şi responsabilitatea.

Structura organizatorică este un concept integrator, deoarece el reuneşte nu numai diviziunea muncii, ci şi mecanismele de coordonare, puterea poziţiei exercitate în organizaţie, dar şi obligaţiile care decurg din acestea.

Structura organizatorică poate fi definită având ca reper conceptul de structură care implică; elemente, relaţii între acestea, ordinea şi scopul. Astfel, acesta reprezintă ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor organizatorice şi al relaţiilor dintre acestea astfel constituite şi reglementate încât să asigure premisele organizatorice necesare obţinerii performanţelor dorite, concretizate în:

- *Structura de conducere* sau *funcțională,* care reunește ansamblul persoanelor, compartimentelor şi relațiilor dintre ele, constituite şi ordonate, astfel încât să asigure coordonatele economice, tehnice şi de personal cerute de desfăşurarea integrală a proceselor manageriale şi de execuție.
- *Structura de producție* sau *operațională* este formată din ansamblul persoanelor, compartimentelor şi a relațiilor organizatorice prin care se asigură realizarea directă a produselor şi a serviciilor care intră în obiectul de activitate al organizației.

Ambele părți sunt formate din aceleaşi categorii de componente primare, şi anume postul, obiectivele postului, competența, responsabilitatea şi funcția acestuia.

Postul, cea mai simplă subdiviziune organizatorică a întreprinderii, respectiv, ansamblul obiectivelor, sarcinilor, componentelor şi responsabilităților ce revin spre exercitarea unui salariat al societății comerciale. Obiectivele postului sunt denumite obiective individuale şi reprezintă definirea cantitativă şi calitativă a scopurilor avute în vedere la crearea postului.

Obiectivele postului se realizează prin intermediul sarcinilor. Sarcina este un proces de muncă simplu sau o componentă de bază a unui proces complex.

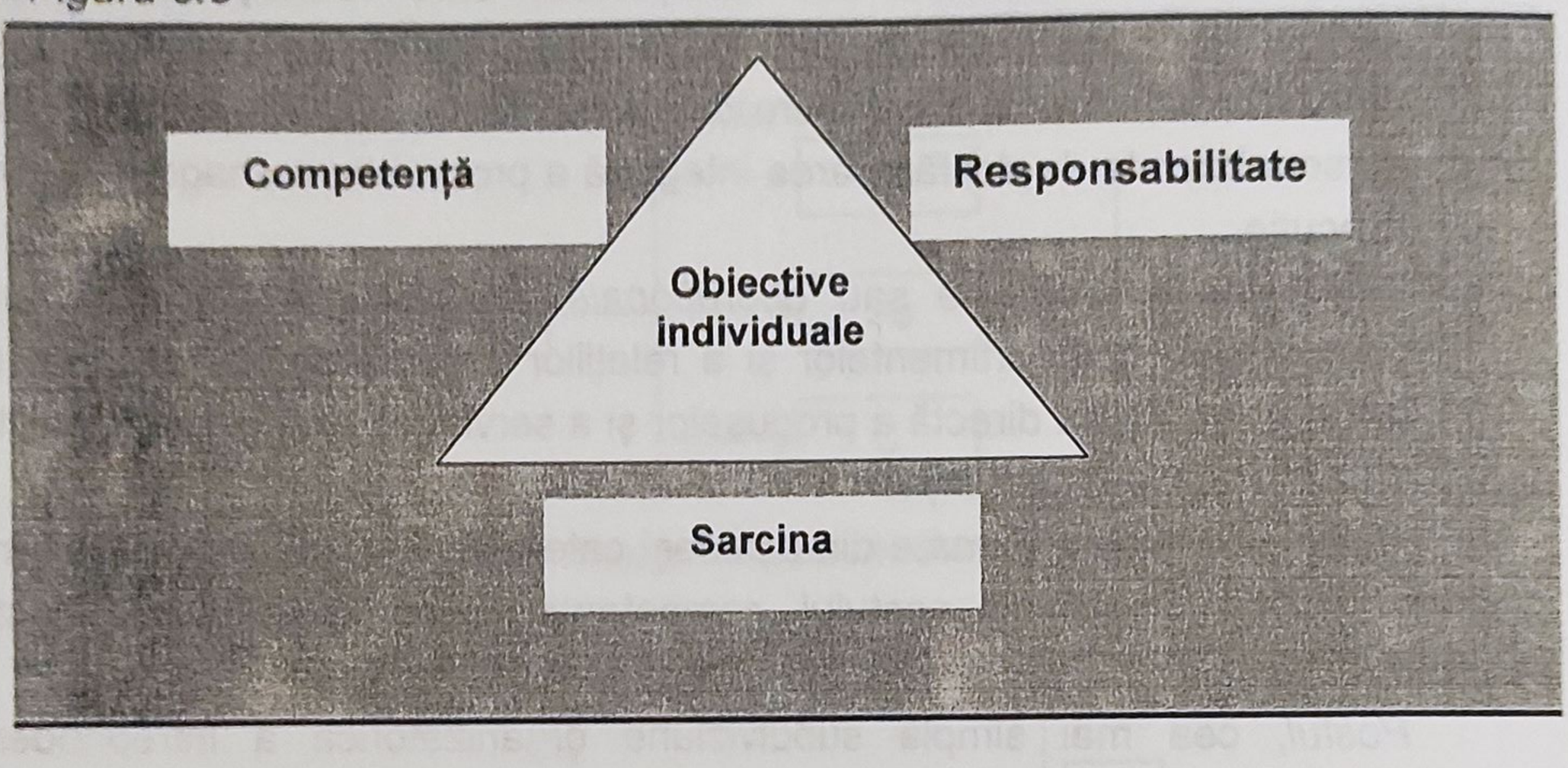
Titularii posturilor acționează pentru realizarea obiectivelor individuale în limitele competenței sau a autorității formale asociată postului.

O ultimă componentă organizatorică a postului este *responsabilitatea*, respectiv, obligația ce revine titularului postului pe linia realizării obiectivelor individuale şi a efectuării sarcinilor. Responsabilitatea înseamnă şi răspunderea pentru utilizarea competenței formale asociate postului.

Eficacitatea muncii pe care o dispune titularul de post depinde de corelarea judicioasă a sarcinilor, competenței şi responsabilităților. O asemenea raționalizare a competențelor postului formează triunghiul de aur al organizării şi poate fi prezentat în figura 5.3.

Totalitatea posturilor care au aceleaşi caracteristici principale formează o funcție. Astfel, funcției de inginer şef de secție poate să-i corespundă în întreprindere mai multe posturi de şef de secție. Deci postul reprezintă o adaptare a principalelor elemente ce definesc funcția la condițiile specifice fiecărui loc de muncă. În funcție de amplasarea obiectivelor sarcinilor, competențelor şi responsabilităților, deosebim două feluri de funcții:

Figura 5.3



- *Funcții manageriale* (de conducere), care au o sferă mai largă de responsabilități referitoare la obiectivele colectivului condus şi au în vedere atribuțiile specifice funcțiilor conducerii: prevedere, organizare, coordonare, antrenare şi evaluare-control.
- *Funcția de execuție,* care cuprinde obiectivele limitate individuale, cărora le sunt asociate competența şi responsabilități mai reduse, sarcinile încorporate neimplicând luare de decizii privind munca altor titluri de posturi.
- *Ponderea ierarhică* reprezintă numărul de salariați conduşi de un manager şi depinde de: natura lucrărilor efectuate de subordonați; nivelul de pregătire şi gradul de motivație; frecvența şi amploarea legăturilor dintre aceştia; experiența şi capacitatea managerului. Diverşi specialişti apreciază mărimea optimă a ponderii ierarhice pentru un manager de întreprindere mare sau mijlocie la 4-8 subalterni, pondere ce creşte pe măsura apropierii de baza piramidei organizatorice până la 20-30 muncitori pentru un şef de echipă.
- *Compartimentul* reprezintă ansamblul persoanelor ce efectuează munci omogene şi/sau complementare, realizând aceleaşi obiective şi sunt subordonate aceluiaşi manager.

În societățile comerciale şi regiile autonome, compartimentele iau forma atelierelor, laboratoarelor, secții, servicii, birouri etc.

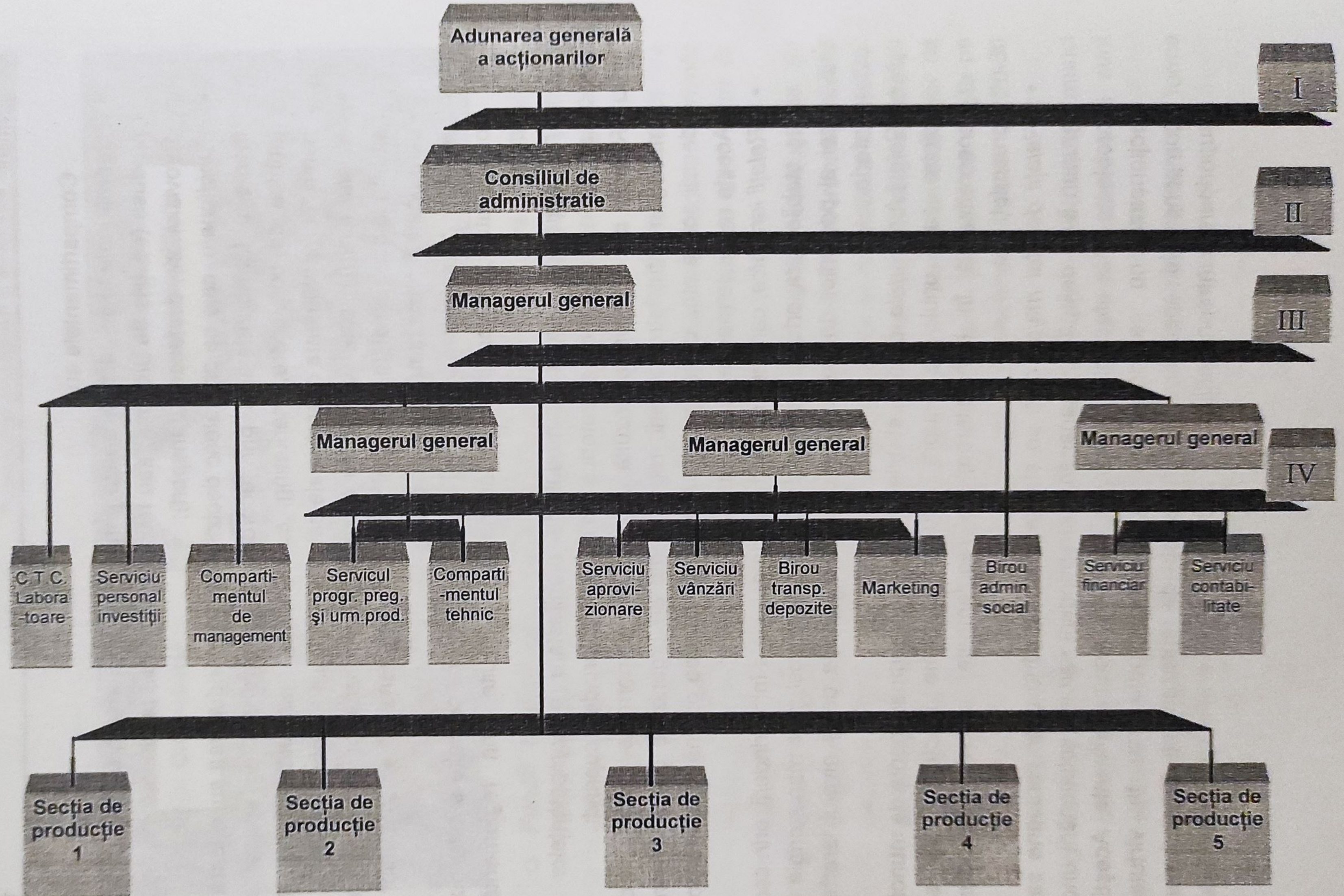
Compartimentele sunt:

- *Operaționale* şi se caracterizează prin aceea că fabrică produse, părți de produse (secțiile de produse) sau formează servicii, produse(serviciile de aprovizionare, desfacere, transport);
- *Funcționale*, cele ce pregătesc deciziile pentru conducerea superioară şi medie a întreprinderii şi prin acordarea de asistență de specialitate tehnică de conducere, marketing, economică, organizatorică etc., atât pentru compartimente operaționale cât şi pentru cele neoperaționale;
- *Nivelul ierarhic* este format din totalitatea subdiviziunilor organizatorice situate la aceeaşi distanță ierarhică de adunarea generală a acționarilor şi care poate fi prezentată în fig. nr.5.4.
- *Relațiile organizatorice*, respectiv, raporturile dintre celelalte subdiviziuni organizatorice (posturi, compartimente), instituite prin reglementări oficiale.

În funcție de natura şi modul de manifestare a competențelor şi responsabilităților, relațiile organizatorice din cadrul întreprinderii cuprind:

- ***Relații de autoritate*** rezultă din actele şi normele elaborate de managementul întreprinderii, regulamente de organizare şi funcționare, decizii scrise etc., care condiționează desfăşurarea optimă a activităților. Aceste relații se manifestă in următoarele domenii:

- *Relații ierarhice*, care asigură unitatea de acțiune a întreprinderii, prin care se stabilesc raporturile nemijlocite între titularii posturilor manageriale şi cei ai posturilor de execuție şi celor manageriale de la nivelul ierarhic inferior.
- *Relații funcționale*, care se stabilesc între două compartimente de muncă, dintre care unul are asupra celuilalt autoritate funcțională ce se concretizează în transmiterea, de regulamente, indicații, proceduri, prescripții etc.
- *Relații de stat major*, care se stabilesc atunci când unor persoane sau grupuri li se deleagă de managerul întreprinderii sarcina soluționării unor probleme care afectează obiectivele mai multor compartimente. Aceştia acționează nu ca urmare a posturilor deținute sau în virtutea componentelor specializate, ci în calitate de reprezentanți ai conducerii superioare a întreprinderii.


Adunarea generală a acționarilor
I
Consiliul de administrație
II
Managerul general
III
Managerul general
Managerul general
Managerul general
IV
C.T.C. Labora-toare
Serviciu personal investiții
Comparti-mentul de management
Servicul progr. preg. şi urm.prod.
Comparti-mentul tehnic
Serviciu aprovi-zionare
Serviciu vânzări
Birou transp. depozite
Marketing
Birou admin. social
Serviciu financiar
Serviciu contabi-litate
Secția de producție 1
Secția de producție 2
Secția de producție 3
Secția de producție 4
Secția de producție 5

- ***Relații de cooperare***, care se stabilesc între diferite posturi situate pe același nivel ierarhic care aparține unor compartimente diferite (între servicii, birouri, secții, ateliere) şi facilitează acționarea unor probleme, evitându-se folosirea liniei ierarhice.
- ***Relații de control***, care se stabilesc între organismele specializate de control şi celelalte subdiviziuni organizatorice din întreprindere.

5.3.1 Clasificarea structurilor organizatorice

Din analiza elementelor componente ale structurii organizatorice, a modului de îmbinare a lor şi a raporturilor dintre elementele funcționale şi operaționale, rezultă posibilitatea identificării următoarelor tipuri de structuri organizatorice[2] :

Tabelul 5.1

Nr. crt	Tipul de structură organizatorică	Caracteristici
1.	Ierarhică	⇨ specifică întreprinderilor private mici şi cooperative; ⇨ are un număr de compartimente cu caracter operațional corespunzătoare numai activităților principale; ⇨ managerul fiecărui compartiment exercită toate funcțiile managerului(conducerii) şi trebuie să posede cunoştințe în toate domeniile: tehnic, organizatoric, control, personal, întreținere etc.
2.	Funcțională (fundamentată de Taylor)	⇨ formată din compartimente operaționale şi funcționale; ⇨ managerul nu trebuie să fie universal întrucât beneficiază de asistenta compartimentelor funcționale; ⇨ executanții primesc decizii şi răspund atât față de şefii ierarhici cât şi față de compartimentele funcționale, producându-se multiple subordonări.
3.	Ierarhic funcțională	⇨ predominată în societățile comerciale şi regiile autonome de stat; ⇨ reprezintă o îmbinare a structurii ierarhice cu cea funcțională; ⇨ cuprinde compartimente operaționale şi funcționale; ⇨ executanții primesc decizii şi răspund de şeful nemijlocit, respectându-se principiul unității de decizie şi acțiune.

[2] vezi O. Niculescu şi I.Verbancu, *idem, op.cit.*, p.219.

În afara acestor clasificări, literatura de specialitate menționează şi alte structuri organizatorice, cum sunt: structura geografică specifică întreprinderilor cu o arie largă de activități; structura pe unități descentralizate pe profit, care permite gruparea afacerilor sub acelaşi acoperiş funcțional; structura materială, cu diferite variante, având o formă specifică de canale de comandă, două sau mai multe linii automate; bugetară şi mai multe surse de apreciere a performanțelor şi motivației salariaților din întreprindere.

5.3.2 Modele de structuri organizatorice ale întreprinderii

Mijlocul pentru descrierea structurii îl constituie organigrama, respectiv, reprezentarea grafică a structurii organizatorice cu ajutorul simbolurilor şi al unor reguli specifice. Organigrama este formată din căsuțe dreptunghiulare care reprezintă posturi de conducere sau compartimente, linii de diferite forme ce redau raporturile ierarhice şi funcționale. Când organigrama redă structura organizatorică a întregii întreprinderi, ea se numeşte organigramă de ansamblu. Pentru studierea secțiilor sau serviciilor se folosesc organigramele parțiale.

Organigramele generale şi parțiale se pot construi în mai multe feluri: organigrama piramidală (cea mai des folosită), ordonată de sus în jos; organigrama ordonată de la stânga la dreapta; organigrama circulară etc.

Elaborarea unei organigrame corecte trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- Mărimea patrulaterelor şi grosimea liniilor trebuie să fie în concordanță cu obiectivele, sarcinile, competențele şi responsabilitățile (patrulaterele pentru servicii să fie mai mari decât cele patru servicii);
- Plasarea pe planşă a căsuțelor şi liniilor trebuie să reflecte raporturile de subordonare ierarhică din întreprindere;
- Fiecare compartiment să indice numărul total al personalului pe categorii şi funcții;
- Organigramele complexe să cuprindă legende cu semnificația simbolurilor utilizate;
- Formularul organigramei să fie suficient de mare pentru a asigura o claritate estetică structurii organizatorice.

O prezentare detaliată a structurii organizatorice a întreprinderii se face prin regulamentul de organizare şi funcționare, care cuprinde următoarele elemente:

- În partea I-a a ROF sunt cuprinse: baza legală a construirii şi funcţionării întreprinderii; obiectivul de activitate; organigrama generală şi parţială; detalierea caracteristicilor organizatorice (obiective specifice, sarcini, componente, responsabilităţi) al managementului de nivel superior.
- Partea a-II-a cuprinde elemente de detaliere a compartimentelor întreprinderii, a funcţiilor şi posturilor încorporate de fiecare funcţie.

5.3.3 Organizarea formală şi informală

În accepţiunea curentă, termenul de organizare structurală reprezintă de fapt organizarea formală. În activitatea practică din întreprindere, în procesul muncii, apar diverse elemente şi relaţii care se deosebesc de cele formale şi care reprezintă organizarea informală. Organizarea informală poate fi definită ca fiind totalitatea interacţiunilor umane cu caracter organizatoric care se formează în mod spontan între componenţi săi şi urmăresc acelaşi scop.

Elementul de bază al organizării informale îl reprezintă grupa informală, în cadrul cărora se formează reţele de relaţii informale cu mai multe tipuri de legături cum sunt prezentate în figurile:

Figura 5.5

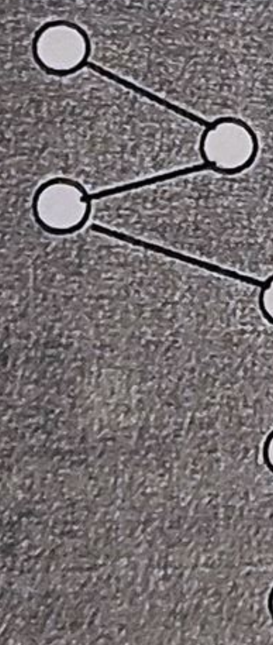


Figura 5.6

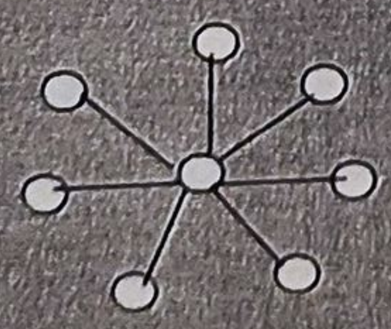
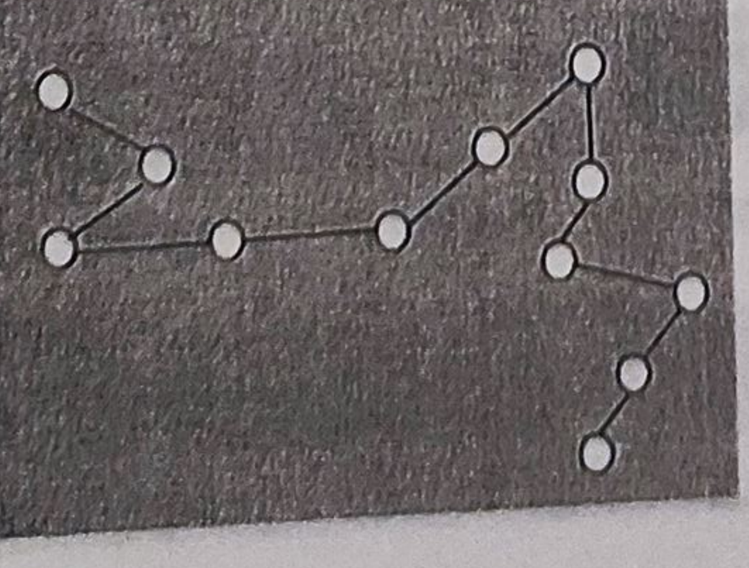


Figura 5.7

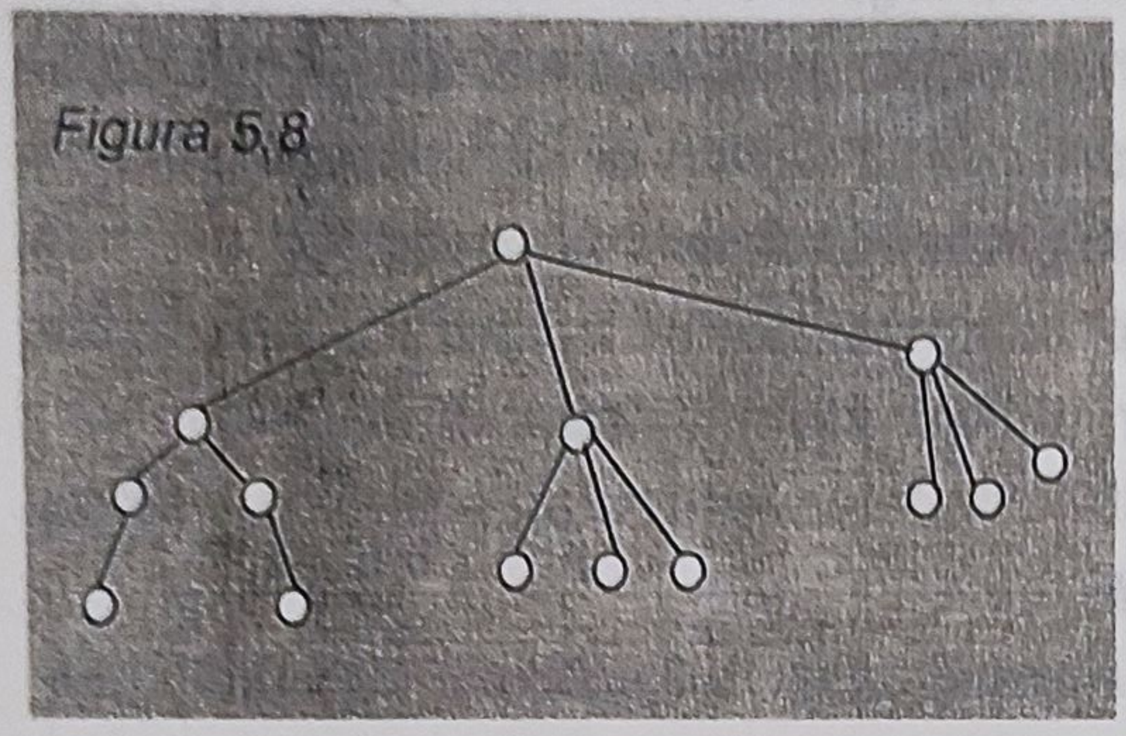


1. Relaţii informale tip şuviţă, în care informaţiile între membri grupului sunt succesive. (figura 5.5)

2. Relaţii informale tip margaretă, în care şeful grupului comunică cu toţi membrii săi. (figura 5.6)

3. Relaţii informale necoerente, în care informaţiile circulă între membri grupului în concordanţă cu teoria probabilităţilor. (figura 5.7)

Figura 5.8

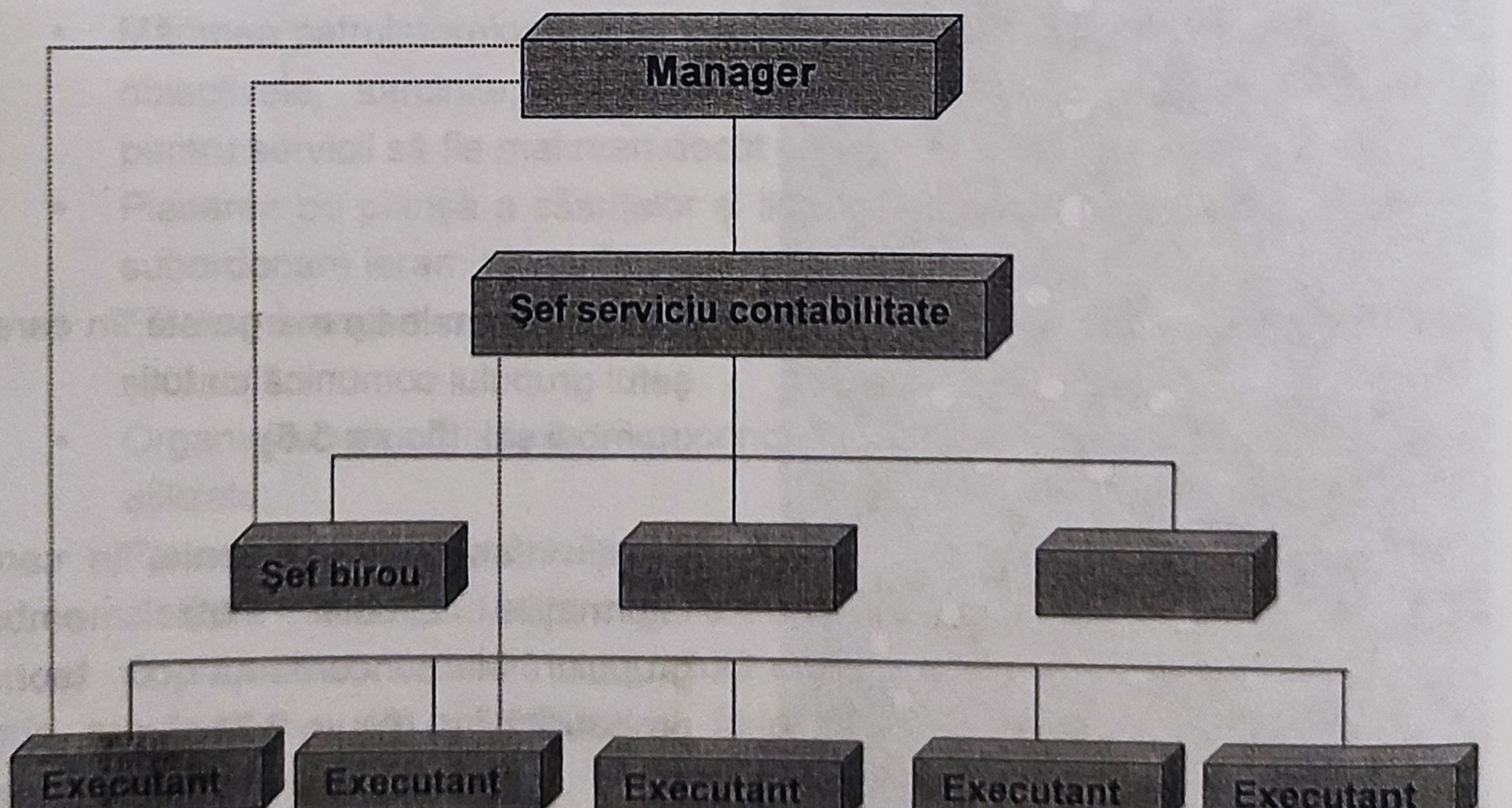


4. Relaţiile informaţionale de tip ciorchine, în care conducătorul grupului comunică cu anumite persoane selectate, care la nivelul lor transmit informaţii altor indivizi selectaţi de ei. (figura 5.8)

Între aceste două forme de organizare există o strânsă interdependenţă, astfel: la nivel de întreprindere, organizarea formală rezidă în încadrarea personalului pe compartimente şi stabilirea relaţiilor în cadrul lor şi dintre ele şi formează elementele ce caracterizează organizarea formală. Organizarea informaţională influenţează elementele organizatorice formale şi determină existenţa unor abateri.

La nivel de întreprindere organigrama cuprinde şi elemente organizatorice informale care pot fi urmărite în figura nr.5.9.

Figura 5.9



5.3.4 Principiile raționalizării structurilor organizatorice

În elaborarea şi raționalizarea structurilor organizatorice ale întreprinderilor trebuie folosită acea metodologie care să faciliteze supraviețuirea şi creşterea performanțelor sale.

Printre regulile ce trebuie respectate în elaborarea structurilor menționăm:

- *Principiul managementului participativ*, realizat la nivel de întreprindere prin adunarea generală a acționarilor şi consiliului de administrație.
- *Principiul supremației obiectivelor,* prin care fiecare subdiviziune organizatorică din întreprindere urmăreşte realizarea obiectivelor în funcție de dimensiuni şi ierarhie.
- *Principiul unității de decizie şi acțiune.* Ierarhizarea şi articularea subdiviziunilor organizatorice trebuie efectuată în aşa fel, încât fiecare titular de post de conducere sau execuție, precum şi fiecare compartiment, să fie subordonat unui singur şef.

Deci toate deciziile referitoare la realizarea obiectivelor atribuite unui lucrător provin de la şeful său, care poartă responsabilitatea pentru realizarea obiectivelor ce revin subdiviziuni organizatorice.

- *Principiul apropierii conducerii de execuție* exprimă cerința reducerii numărului de nivele ierarhice la strictul necesar pe baza unor structuri simple care să permită reducerea distanței ierarhice între posturile de conducere şi cele de execuție, rapiditatea transmiterii deciziilor de sus în jos.
- *Principiul interdependenței minime* constă în aceea că definirea obiectivelor derivate, specifice şi individuale, a sarcinilor, competențelor şi responsabilităților subdiviziunilor organizatorice trebuie astfel efectuată, încât să reducă la minim dependența dintre ele. Cu cât dependența între posturi şi compartimente este mai accentuată, cu atât sarcinile, competențele şi responsabilitățile sunt mai dispersate, autoritatea mai redusă şi conlucrarea mai confuză.
- *Principiul permanentei conduceri*, în aşa fel încât pentru fiecare post să fie desemnată o persoană care să poată înlocui oricând titularului postului. Acest rol revine adjunctului titularului postului, iar în cazul în care structura organizatorică nu figurează un adjunct, atunci se apelează la unul dintre subordonații dinainte desemnați.
- *Principiul economiei de comunicații* are în vedere stabilirea elementelor organizatorice primare (obiective, sarcini, competențe şi responsabilități), în

aşa fel încât să se reducă la strictul necesar rolul informațiilor transmise, preluate şi interpretate.

- *Principiul definirii organizate a posturilor şi funcțiilor* solicită ca între obiectivele individuale, sarcinile, competențele şi responsabilitățile prevăzute fiecărui post şi funcție să existe o concordanță deplină, în aşa fel încât să permită titularului postului realizarea obiectivelor şi satisfacerii în muncă.
- *Principiul concordanței cerințelor postului şi caracteristicile titularului.* Persoanele încadrate pe post trebuie să asigure corespondența dintre natură, volumul, complexitatea sarcinilor, competențe şi responsabilități, cu aptitudinile, cunoştințele, deprinderile, experiența şi calitățile ce le posedă.
- *Principiul instituirii de echipe intercompartimentale* are la bază necesitatea rezolvării unor probleme temporare de grupuri, de specialişti provenite din mai multe compartimente.
- *Principiul flexibilității* porneşte da la faptul că eficiența activității din întreprinderi depinde de structura organizatorică şi de modul cum acesta reflectă obiectivele, starea resurselor şi condițiile de mediu. Dinamismul activităților din întreprindere necesită o continuă adaptabilitate la realitățile existente în scopul introducerii unor noi soluții organizatorice adaptate atât managerilor cât şi executanților.
- *Principiul eficienței structurilor* solicită o permanentă comesurare a cheltuielilor ocazionate de fiecare element din organizarea formală şi compararea acestora cu efectele economice.

În eficientizarea structurilor trebuie să se țină seama de aspectele calitative în legătură cu deciziile şi informațiile ce caracterizează activitatea întreprinderii moderne.

- *Principiul determinării variantei optime* constă în faptul că pentru elaborarea unei structuri organizatorice a unei întreprinderi sunt necesare mai multe variante ale structurii, din care să se selecteze cea optimă.
- *Principiul reprezentării structurii* impune respectarea elementelor organizatorice sub formă de organigramă care exprimă exact elementele componente. Aceste principii nu trebuie privite în mod rigid, ci adaptabile şi flexibile, în funcțiile de condițiile concrete ale întreprinderii, cunoaşterea şi aplicarea lor solicitând discernământ, experiență şi stăpânirea teoriei managementului.

5.4 Problemele actuale în organizarea structurală a întreprinderii

În organizarea structurală a întreprinderilor se manifestă pe plan mondial o serie de transformări şi elemente noi, care pot fi prezentate sub forma trecerii de la organizarea rigidă, mecanică, la organizarea de tip organic.

Structura de tip mecanicism s-a menținut până în deceniul al VI-lea al secolului al XX-lea şi s-a caracterizat prin folosirea unei structuri rigide de organizare a părților, punând accentul doar pe edificarea ansamblului structural şi pe stabilirea unei poziții de rigurozitate a fiecărei părți din ansamblul structurii organizatorice a întreprinderii.

Structura mecanicistă a impietat asupra eficienței activității întreprinderii prin: tratarea superficială a unor aspecte structurale ale organizării întreprinderii cu referire la cele exterioare ale structurii, modalitățile de organizare fiind empirice; elementele organizării erau analizate static, întrucât organizarea nu era considerată ca un proces continuu; lipsa abordării multidimensionale a organizării, care să cuprindă soluțiile organizatorice legate de natură umană, informațională, tehnice, financiare, etc.

Structura de tip organizatoric are în vedere dinamismul structurilor care conturează noi mutații constructive şi funcționale ale sistemului organic al întreprinderii. Structura de tip organic s-a impus în întreprinderile mari şi mijlocii, care prin intermediul subdiviziunilor organizatorice de la nivelul superior al ierarhiei, permite reuniunea şi exercitarea de sarcini, competențe şi responsabilități necesare fundamentării şi elaborării unor strategii competitive ale întreprinderi în raport cu evoluția contemporană.

Structura de tip organic provoacă mutații constructive şi funcționale asupra următoarelor componente din sistemul organizatoric astfel:

- ca rezultat al mecanizării, automatizării şi robotizării, precum şi a informatizării activităților, s-a produs o modificare a naturii şi sarcinilor cuprinse în posturi şi a dus la scăderea sarcinilor a căror realizare implică titularului postului eforturi fizice mari şi grele, precum şi diminuarea ponderii sarcinilor de rutină a personalului de specialitate, de creativitate, de supraveghere şi control. Toate acestea au dus la creşterea procesului de intelectualizare a posturilor, diminuând deosebirile dintre munca de conducere şi cea de execuție.
- aceste revoluții au produs un pronunțat proces de îmbogățire a posturilor şi funcțiilor, constatându-se că în numeroase domenii un grad mare de

specializare a personalului determină o scădere a productivității. Ca urmare a acestui fapt se impune cu necesitate ca în cadrul întreprinderii posturile să încorporeze sarcini cu anumită diversitate cu caracter complementar sau convergent care să faciliteze interesul şi efortul pentru realizarea eficientă de către titularii posturilor.

- în scopul generalizării eficienței procesului tehnico-ştiințific din întreprindere, este necesară o lărgire şi instituționalizare a compartimentelor specializate în acest domeniu cum sunt: compartimentele de cercetare-dezvoltare, informatică, planificare, marketing, organizare, psihologie etc., prin care se introduc inovațiile tehnice, economice, organizatorice, comerciale etc.
- potențialul inovațional se reflectă în tendința de a crea subdiviziuni organizatorice complexe cu dublă funcționalitate de cercetare ştiințifică şi de producție, în aşa fel încât prin structura sarcinilor stabilite în marile întreprinderi, bugetul de timp corespunzător să ocupe 20% din activitatea de realizare a cercetărilor nelegate de profilul întreprinderii.
- un element structural-organizatoric care aduce rezultate superioare îl constituie grupurile intercompartimentale profilate pe soluționarea problemelor deosebit de importante, pe baza unor strategii parțiale înglobate în strategiile globale ale întreprinderii. Asemenea grupuri poartă denumirea de cercuri de calitate, în care un grup de persoane îşi desfăşoară munca în mai multe compartimente şi ale căror rezultate sunt transformate în decizii. Toate acestea determină ca în întreprinderea contemporană posturile să fie tratate nu numai ca elemente primare ale structurii organizatorice ci şi ca emițătoare şi receptoare de informații.
- În scopul sporirii funcționalității structurii organizatorice, se recurge la crearea „situațiilor favorizante", care au la bază natura relațiilor manager-subordonat, modul de structurare a sarcinilor, puterea ce o dețin pe posturi.
- tendința de amplificare a flexibilității, determinată de mediul înconjurător al întreprinderii, de resursele şi procesele de muncă implicate, necesită ca structura să-şi modifice permanent caracteristicile structurale şi funcționale potrivit variabilelor organizatorice. Flexibilitatea structurii organizatorice este una din caracteristicile principale ale întreprinderii moderne, care solicită evitarea standardizării excesive asupra organizării şi considerarea organizării ca mijloc de eficientizare a activităților.

- varietatea caracteristicilor constitutive şi funcţionale ale structurilor organizatorice rezidă în eforturile ce se depun de adaptare a acestora la specificul întreprinderii. Această tendinţă se poate constata din rezultatele cercetării asupra a 250 de întreprinderi din trei continente, din care rezultă diferenţele dintre organizare şi structură[3]:

Tabelul nr. 5.2

Nr. crt.	Caracteristicile structurii organizatorice	Întreprinderi		
		SUA	Japonia	Europa occidentală
1.	Gradul de formalizare a compartimentelor	3,21	2,99	3,40
2.	Măsura în care sunt definite clar şi complet competenţa şi responsabilitatea managerială	3,76	3,50	4,15
3.	Gradul de centralizare a ansamblului structurii	3,44	3,01	3,26
4.	Cercetarea puterii în cadrul întreprinderii	3,25	1,46	1,84
5	Mărimea puterii acordată managerilor	3,17	3,71	3,27

Aceste tendinţe din organizarea structurală a întreprinderilor din ţările dezvoltate constituie un ghid pentru managerii din ţara noastră, ce poate fi aplicat în funcţie de cerinţele specifice ale actualei etape.

[3] Vezi O. Niculescu şi I. Verbuncu

Capitolul 6

TIPURI, METODE ŞI SISTEME DE MANAGEMENT

6.1 Tipuri de sisteme de management

Sistemul de management poate fi definit ca un ansamblu coerent de elemente – principii, reguli, metode, proceduri decizionale, organizatorice, informaționale etc. – prin intermediul cărora se asigură modelarea şi exercitarea într-o manieră specifică a totalității sau a celei mai mari părți a funcțiilor procedeului de management pentru o firmă în ansamblul său ori pentru principalele componente, în vederea sporirii profitabilității economice[1].

Dintre sistemele manageriale cele mai cunoscute amintim:

- Managementul prin proiecte;
- Managementul pe produs;
- Managementul prin obiective;
- Managementul prin excepții;
- Managementul prin bugete;
- Managementul participativ.

Sistemul managerial are o complexitate apreciabilă, încorporând diverse metode ce pot fi utilizate de sine stătător. În schimb, metoda sau tehnica de management reprezentă o unitate primară, ce nu poate fi descompusă fără a o desființa sau a-i modifica structura şi finalitatea.

Indiferent de particularitățile lor, sistemele de management sunt întotdeauna fundamentate pe concepția sistemică, dată fiind complexitatea aspectelor abordate şi obiectivelor urmărite.

Numărul sistemelor de management este relativ redus, dar impactul şi eficacitatea utilizării lor în întreprindere sunt foarte mari.

6.2. Managementul prin proiecte (MPP)

Managementul prin proiecte a fost fundamentat de către specialiştii de la NASA, pentru punerea în practică a proiectului Apolo, iar ulterior a fost preluat şi

---

[1] Ovidiu Nicolescu , Ion Verboncu, *Management*, Ed. Economică, Bucureşti, 1995, pp.256-257.

dezvoltat de marile companii occidentale.

Premisa fundamentală a MPP se referă la faptul că întreprinderea depinde de gradul de asimilare a noului şi de valorificare a potenţialului de creativitate a personalului.

Potrivit unor autori, *MPP*[2] se *defineşte ca ansamblul proceselor şi activităţilor desfăşurate pe o perioadă limitată în vederea soluţionării unor obiective complexe, precis formulate, cu grad ridicat de motivaţie şi risc.*

Caracteristicile definitorii ale managementului prin proiecte sunt[3]:

- metoda se dezvoltă pe baza structurii existente şi permite realizarea unor misiuni complexe cu caracter inovaţional şi specific ridicat (asimilare de noi tehnologii performante, realizarea de noi produse etc.);
- rezultatul aplicării MPP se concretizează într-o unitate sau un număr redus de unităţi (o tehnologie, una sau două pieţe) cu valori sau potenţial economico-financiar foarte ridicat;
- complexitatea şi diversitatea problemelor care compun proiectul solicită aportul unui număr mare de specialişti de orientări diferite;
- pentru asigurarea coeziunii proiectului este necesară crearea unei structuri proprii şi care funcţionează în paralel cu cea existentă pe toată durata proiectului;
- după realizarea şi predarea proiectului, structura temporară se dizolvă, iar specialiştii rămân în vechile compartimente;
- pentru coordonarea resurselor antrenate (financiare, materiale şi umane), care sunt considerabile, este necesară elaborarea şi actualizarea periodică a unor programe şi planuri pe termen lung, mediu şi scurt;
- aplicarea metodei are implicaţii atât asupra structurii funcţionale, cât şi a celei operaţionale, conducând la creşterea flexibilităţii acesteia.

În literatura de specialitate se cunosc următoarele trei tipuri de management prin proiecte:

- ***Managementul prin proiect cu responsabilitate individuală***

Se caracterizează prin:

- atribuirea întregii responsabilităţi privind coordonarea şi realizarea proiectului unui manager;
- selecţia unor specialişti din diferite compartimente ale structurii organizatorice (cercetare-proiectare, marketing, producţie, aprovizionare, financiar etc.), numiţi responsabili de realizarea unor obiective parţiale;

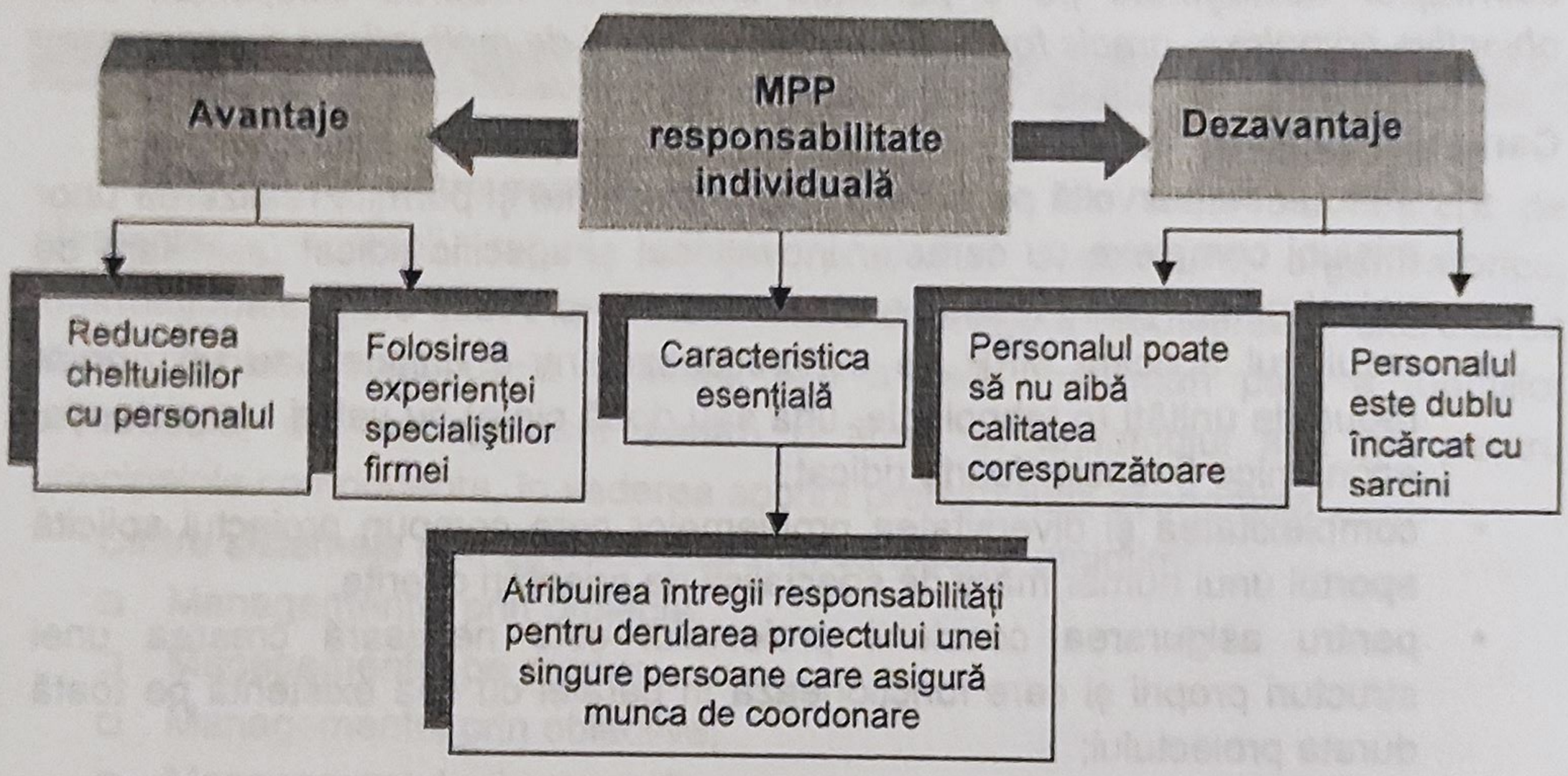
---

[2] T. Zorlenţan, E. Burduş, G. Căprescu ş.a., *Managementul organizaţiei*, Ed. Economică, Bucureşti, 1998, pag. 392.

[3] Aurel Burciu, *MBO & Ciclul afacerilor*, Ed. Economică, Bucureşti, 1999, pag.90.

- acești specialiști cooptați pentru realizarea proiectului sunt dublu subordonați: atât șefului ierarhic din compartimentul în care funcționează permanent, cât şi managerului de proiect.

Figura 6.1 Managementul prin proiecte cu responsabilitate individuală



- ***Managementul prin proiecte cu stat major***

Se realizează prin:

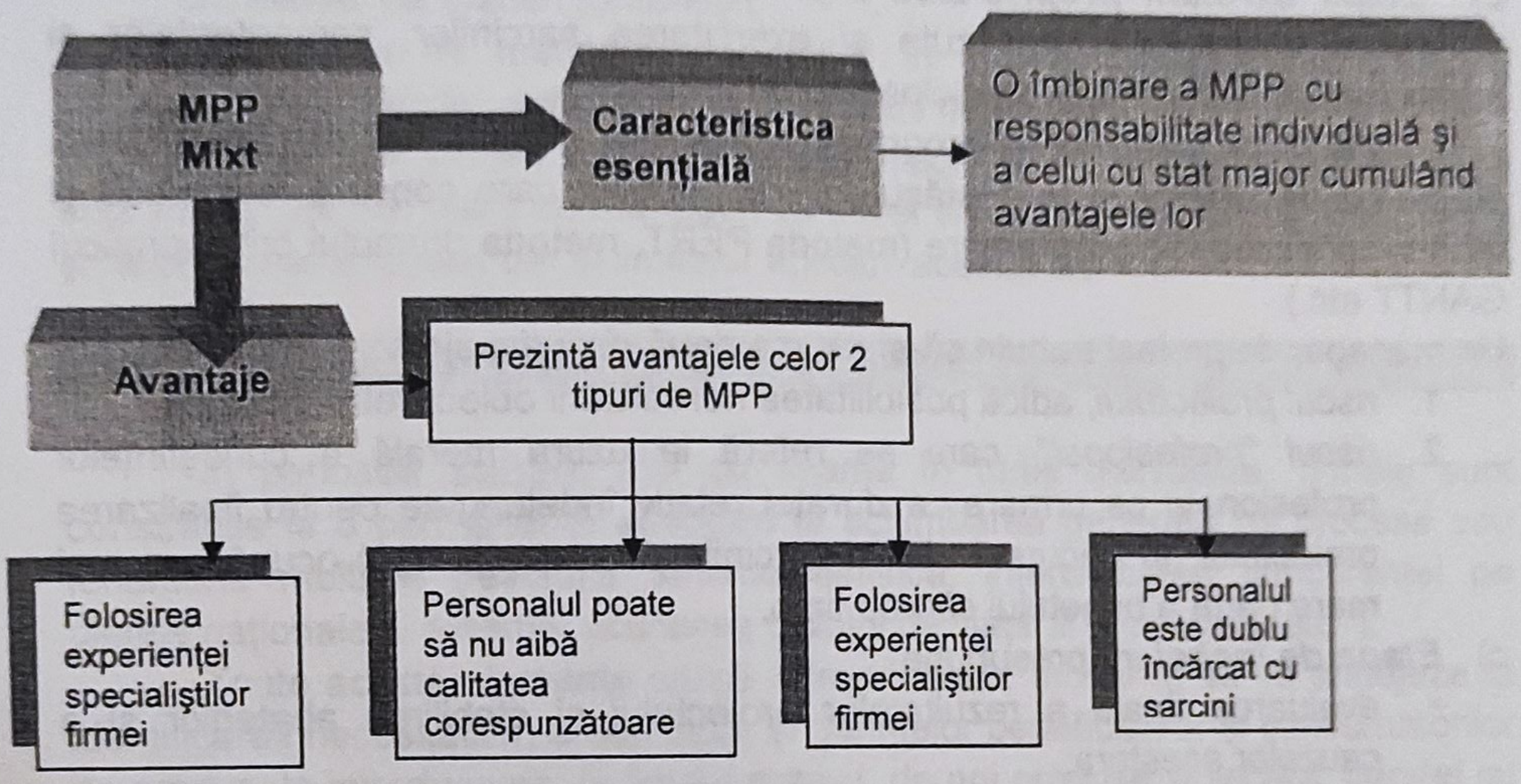
- proiectul este dirijat de către managerul proiectului în colaborare cu un colectiv de specialişti;
- colectivul care este constituit din persoane din afara unității, se ocupă în exclusivitate de realizarea proiectului;
- pentru o piață a lucrărilor mai nesemnificative se pot folosi specialiştii interni.

- ***Managementul prin proiect mixt***

Combină cele două forme în încercarea de a elimina sau diminua dezavantajele şi amplifica avantajele. Presupune:

- desemnarea managerului de proiect care răspunde de ansamblul proiectului;
- constituirea unei echipe destinate exclusiv executării proiectului cu specialişti din interiorul şi din afara organizației.

Figura 6.2 Managementul prin proiecte



Principalele *etape* în implementarea MPP pot fi descrise astfel:

a) ***Etapa pregătitoare*** presupune:

1. *elaborarea elementelor esențiale ale proiectului:* stabilire de obiective şi termene aferente;
2. *proiectarea structurii temporare proprii proiectului:* stabilirea formei adecvate, stabilirea dimensiunii şi componentei echipei de proiect (task force)[4], inventarierea principalelor sarcini, competențe şi responsabilități atribuite managerului;
3. *selectarea managerului de proiect:* aceasta reprezintă figura centrală a întregii acțiuni, de care dispune în mare măsură reuşita sau eşecul. La selecție trebuie avute în vedere cerințele următoare:
   - competența profesională;
   - calități de lider şi negociator;
   - deschidere către nou şi creativitate;
   - capacitate ridicată de comunicare şi empatie.
4. *constituirea echipei de proiect*: obținerea de performanțe mari de către membrii echipei de proiect este condiționată de următorii *factori*[5]:

[4] I. Petrescu, *Management*, Ed. Holding Reporter, Bucureşti, 1991, pp. 197-198.
[5] David I. Clealand, *Project Management*, McGraw-Hill Inc., 1990.

b) ***Etapa derulării propriu-zise*** a proiectului. În această etapă se trece la realizarea obiectivelor prevăzute şi exercitarea sarcinilor, competențelor şi responsabilităților aferente participanților în proiect.

Pe baza planurilor şi programelor stabilite anterior se trece la alocarea efectivă a resurselor şi la desfăşurarea activităților care concură la metode şi tehnici cunoscute de programare (metoda PERT, metoda drumului critic, graficul GANTT etc.).

Un manager de proiect trebuie să-şi asume două *riscuri* majore:

1. *riscul proiectului,* adică posibilitatea nerealizării obiectivelor stabilite;
2. *riscul "profesional",* care se referă la uzura morală a cunoştințelor profesionale ca urmare a duratei relativ îndelungate pentru finalizarea proiectului, în decursul căruia sarcinile de management ocupă cea mai mare parte a bugetului său de timp.

c) ***Etapa de încheiere*** presupune:

- evaluarea finală a rezultatelor proiectului şi stabilirea abaterilor şi a cauzelor acestora;
- popularizarea rezultatelor pozitive obținute;
- acordarea de recompense materiale şi morale în concordanță cu nivelul realizărilor;
- dizolvarea echipei de proiect şi revenirea membrilor echipei la vechile locuri de muncă.

Utilizarea acestui sistem de management în România se află într-o fază incipientă. Tranziția la economia de piață, privatizarea şi restructurarea întreprinderilor, accentuarea competiției pe plan național şi internațional sunt elemente care modifică mediul de afaceri românesc în care evoluează agenții economici.

Factorii care impun utilizarea MPP în România sunt[6]:

- există un număr mare de întreprinderi mici şi mijlocii care dețin resurse neutilizate;
- existența unor numeroşi şi valoroşi specialişti de formație tehnică atât în întreprinderi cât şi în instituțiile de cercetare;
- dezvoltarea sectorului de IMM, care se caracterizează prin flexibilitate, inovație;
- orientare către piață;
- accentuarea concurenței şi adoptarea standardelor internaționale, în condițiile liberalizării tot mai mari a schimburilor economice internaționale;
- accelerarea ritmului de înnoire a produselor ca urmare a dinamizării şi specializării pieței;

---

[6] O, Nicolescu (coordonator), op.cit. pag.219.

- necesitatea reducerii şi administrării riscurilor în condiţiile de incertitudine din mediul de afaceri româneşti;
- dezvoltarea de manageri generalişti în firmele româneşti şi condiţiile internaţionalizării activităţilor şi proliferării IMM-urilor.

Prin urmare, pentru valorificarea valenţelor MPP se impune familiarizarea unui număr cât mai mare de manageri cu acest sistem într-o manieră pragmatică şi reliefarea avantajelor dar şi limitelor aplicării acestui sistem.

6.3 Managementul pe produs

În perioada actuală, mai cu seamă în ţările dezvoltate, firmele sunt constrânse la o permanentă adaptare la schimbarea generată de procese sau fenomene multiple (revoluţia tehnico-ştiinţifică, intensificarea concurenţei pe pieţele naţionale şi externe, scurtarea ciclului de viaţă al produselor etc.).

Toate aceste elemente obligă întreprinderile moderne să se angajeze la identificarea necesităţilor, a cerinţelor şi dorinţelor beneficiarilor şi consumatorilor de produs, la introducerea, la timpul potrivit, de noi produse şi servicii, paralel cu îmbunătăţirea performanţelor produselor deja existente în fabricaţie sau scoaterea din fabricaţie a celor perimate.

Această orientare aşează în centrul atenţiei producătorului pe consumator, cu nevoile şi cerinţele sale. Managementul care răspunde cel mai bine acestor provocări este managementul pe bază de produs "Management by product".

Ritmul schimbărilor impune agenţilor economici să se adapteze şi mai cu seamă să previzioneze tendinţele viitoare şi astfel să exploateze incertitudinea. După cum spunea cunoscutul futurolog Alvin Toffler în lucrarea sa[7] ,"*ameţitorul ritm actual al inovaţiilor îi sileşte pe fabricanţi să aleagă o strategie: fie inventează şi impun un standard fie se lasă prinşi într-o Siberie comercială unde produsele şi serviciile lor au pieţe de desfacere şi utilizări limitate*"[8].

Deci managementul pe produs este "*un sistem de conducere prin care conducerea superioară a firmei deleagă un manager desemnat, responsabilitatea şi competenţele necesare producerii şi comercializării unui produs (serviciu) cu pondere semnificativă în cifra de afaceri globală: ulterior, întregul flux de activităţi privind acel produs se materializează unitar şi relativ autonom faţă de alte activităţi ale firmei.*"

Adoptarea managementului pe bază de produs a fost determinată de o serie de *cerinţe*, cele mai importante fiind[9]:

---

[7] Peter Drucker, *Managing for results*, William Heinemann Ltd., London, 1969, pp. 160-164.
[8] Alvin Toffler, *Powershift*, Ed. Antet, 1995, pag.135.
[9] Aurel Burciu, *MBO & Ciclul afacerilor*, Ed. Economica, Bucureşti, 1999, pag.88.

a) ***Scurtarea duratei de viață a produselor***, generată de ritmul rapid al inovațiilor şi descoperirilor şi de accelerarea fluxului de mărfuri ce se introduc pe piață;

b) ***Adaptarea produselor la cerințele şi exigențele clienților***.

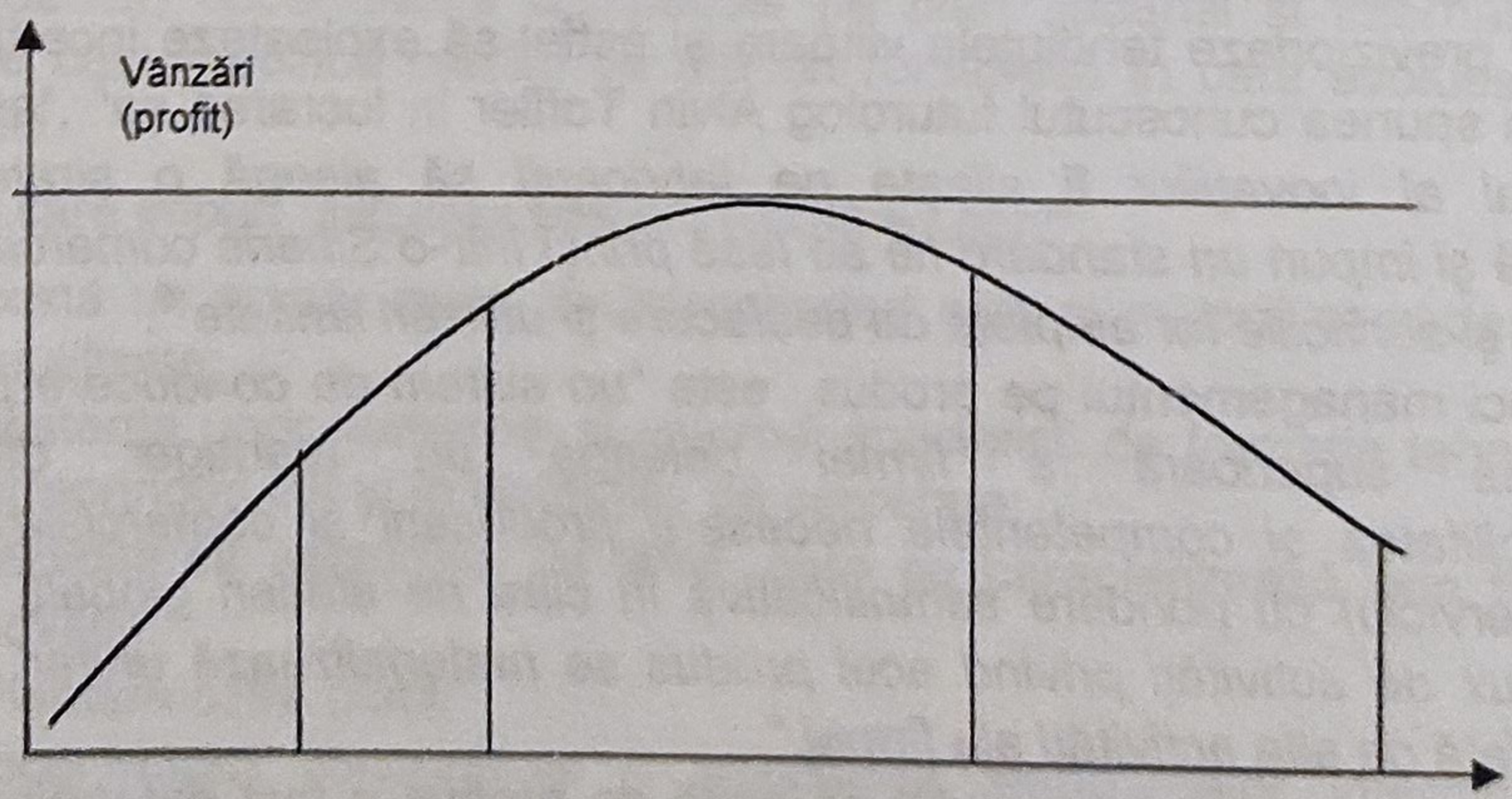
Managementul pe bază de produs pune accentul pe rentabilizarea unui produs sau grupe de produse înrudite, răspunzând în detaliu de problemele legate de acesta. Acest sistem de management a fost aplicat pentru prima dată de către firma Procter & Gamble în anul 1927, iar după această dată multe firme au preluat această metodă.

c) ***Realizarea unei gestiuni complete pe produs***: rentabilizarea produselor existente, scoaterea din fabricație a produselor demodate sau uzate moral, inventarea şi promovarea de noi produse, analiza performanțelor asociate unui anumit produs sau grupe de produse[10].

Pentru o gestiune eficientă a produsului, managerul de produs trebuie să aibă în vedere atât studiile de marketing privind orientarea pieței şi cererea consumatorilor, cât şi stadiul tehnologiilor de producție, ştiind că numai utilizând tehnologii superioare se pot obține produse performante.

Acest sistem de management este recomandabil pentru produsele sau serviciile ce dețin o pondere semnificativă în cifra globală de afaceri, cu un caracter relativ complex şi un ciclu de viață scurt (uzură morală accentuată).

Figura 6.3. Ciclul de viață al unui produs (serviciu)



[10] Adrian Olaru, (coord. O. Nicolescu), *Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizării*, Ed. Economica, Bucureşti, 2000, pp. 247-249.

Ciclul de viață al produselor şi inclusiv fazele acestuia se reduce în permanență ca urmare a inovației şi concurenței tot mai accentuate. Pentru a înlocui din timp şi "din mers" produsele care se perimează, întreprinderea are nevoie de un program coerent de management pe produs.

d) ***Reuşita primilor utilizatori ai acestui sistem.***

Reuşita în aplicarea acestui sistem a fost condiționată însă şi de existența anumitor factori favorizanți:

⇒ Întreprinderile care folosesc cu succes această metodă se caracterizează printr-o *gamă de produse numeroase şi complexe*. Managementul pe produs presupune nu numai corelarea producției cu cerințele pieței, dar şi alte dimensiuni cum ar fi: cercetarea şi lansarea, fabricația şi distribuția, vânzarea şi post vânzarea produsului;

⇒ *Gradul de omogenitate al produselor* este un factor care influențează aplicarea cu succes a managementului pe produs. Omogenitatea tehnologică şi omogenitatea funcțională sau posibilitatea ca un grup de produse să fie atribuite unui manager de produs.

⇒ *Numărul şi plaja de răspândire a consumatorului produsului* sau grupei de produse respective.

Şansa de reuşită a managementului pe produs este cu atât mai ridicată cu cât aceste două elemente sunt mai reduse.

Etapele necesare aplicării acestui sistem

Principalele etape pe care le comportă aplicarea metodei şi care pot fi parcurse cu succes de către întreprinderile româneşti în actuala etapă de tranziție la economia de piață sunt[11]:

- Stabilirea de către managementul superior a produsului sau grupei de produse care fac obiectul managementului de produs.
- Desemnarea managerului de produs şi stabilirea sarcinilor, autorității şi responsabilității acestuia.
- Elaborarea de către fiecare manager de produs de variante de strategii privind fabricarea şi comercializarea produsului sau grupei respective de produse.
- Efectuarea de către managerul de produs, împreună cu echipa care îl ajută, de modificări de ordin structural-organizatoric, decizional şi metodologic.
- Evaluarea periodică a fabricației şi comercializării produsului sau produselor care fac obiectul acestui sistem de management..

---

[11] O. Nicolescu, I. Verboncu, *Management*, Ed. Economica, Bucureşti, 1995, pp.273-274.

Rolul şi locul managerului de produs

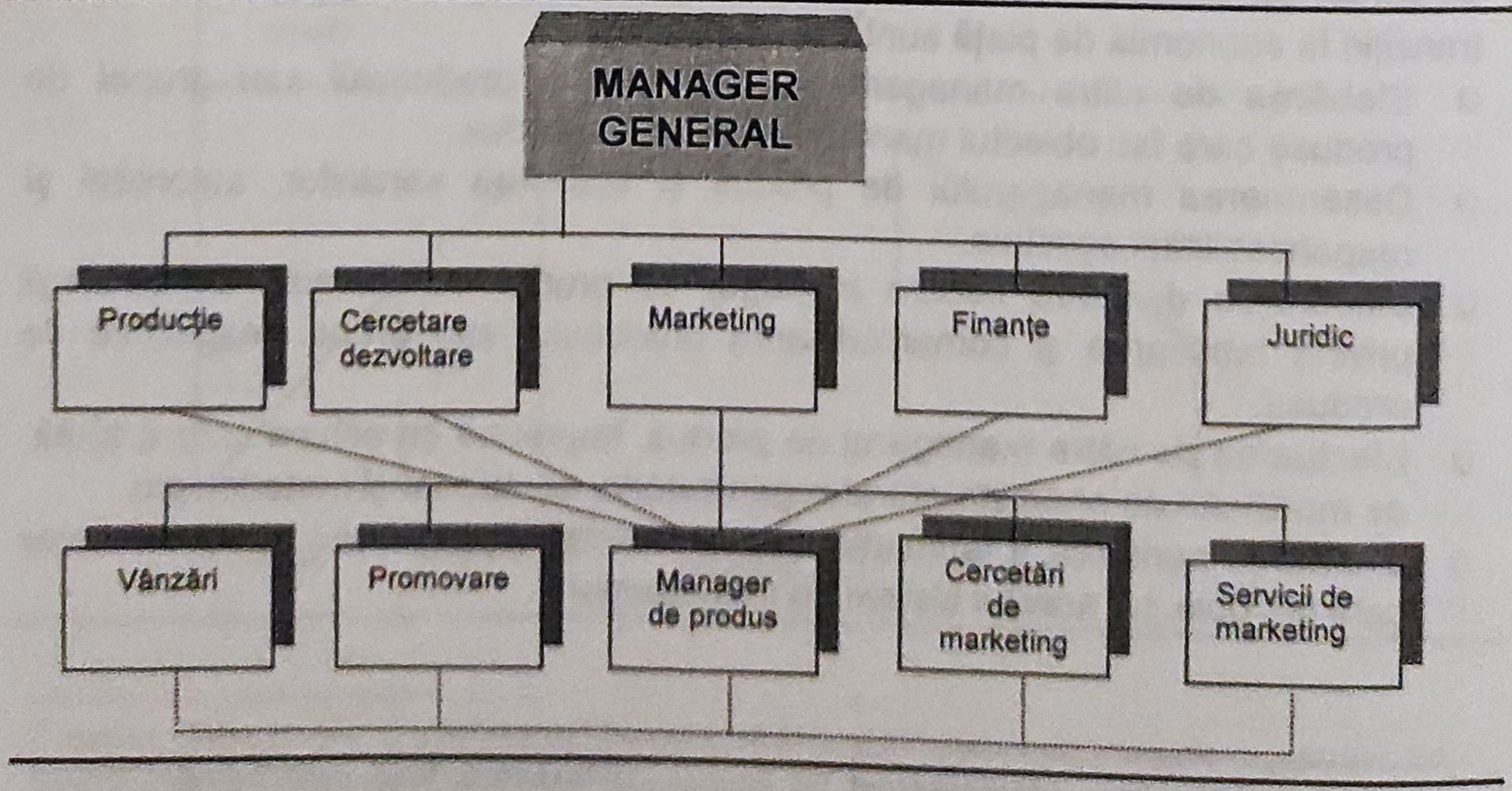
Rolul managerului de produs constă în elaborarea de planuri şi strategii privitoare la produs, urmărirea şi verificarea implementării acestora, monitorizarea rezultatelor şi luarea de măsuri corective atunci când este necesar. În acest sens, atribuţiile managerului sunt:

- elaborarea unei strategii pe termen lung, competitive, pentru produsul respectiv;
- pregătirea planurilor anuale şi a prognozelor;
- stimularea susţinerii produsului de către forţele de vânzare şi de către distribuitori;
- colaborarea cu agenţii de publicitate pentru crearea de reclame, campanii publicitare, programe;
- culegerea permanentă de informaţii referitoare la: performanţele produsului, atitudinea clienţilor faţă de produs, atitudinea distribuitorilor, problemele şi oportunităţile care apar pe piaţă;
- acţiuni continue de îmbunătăţire a produsului pentru a satisface cât mai bine cerinţele pieţei.

Cea mai răspândită soluţie este ca managerul de produs în marile întreprinderi să fie subordonat managerilor de marketing, dar există întreprinderi mijlocii în care această subordonare se face faţă de managerul general.

Subordonarea managerului de produs este sistematizată schematic în figura următoare:

Figura 6.4. Managerul de produs



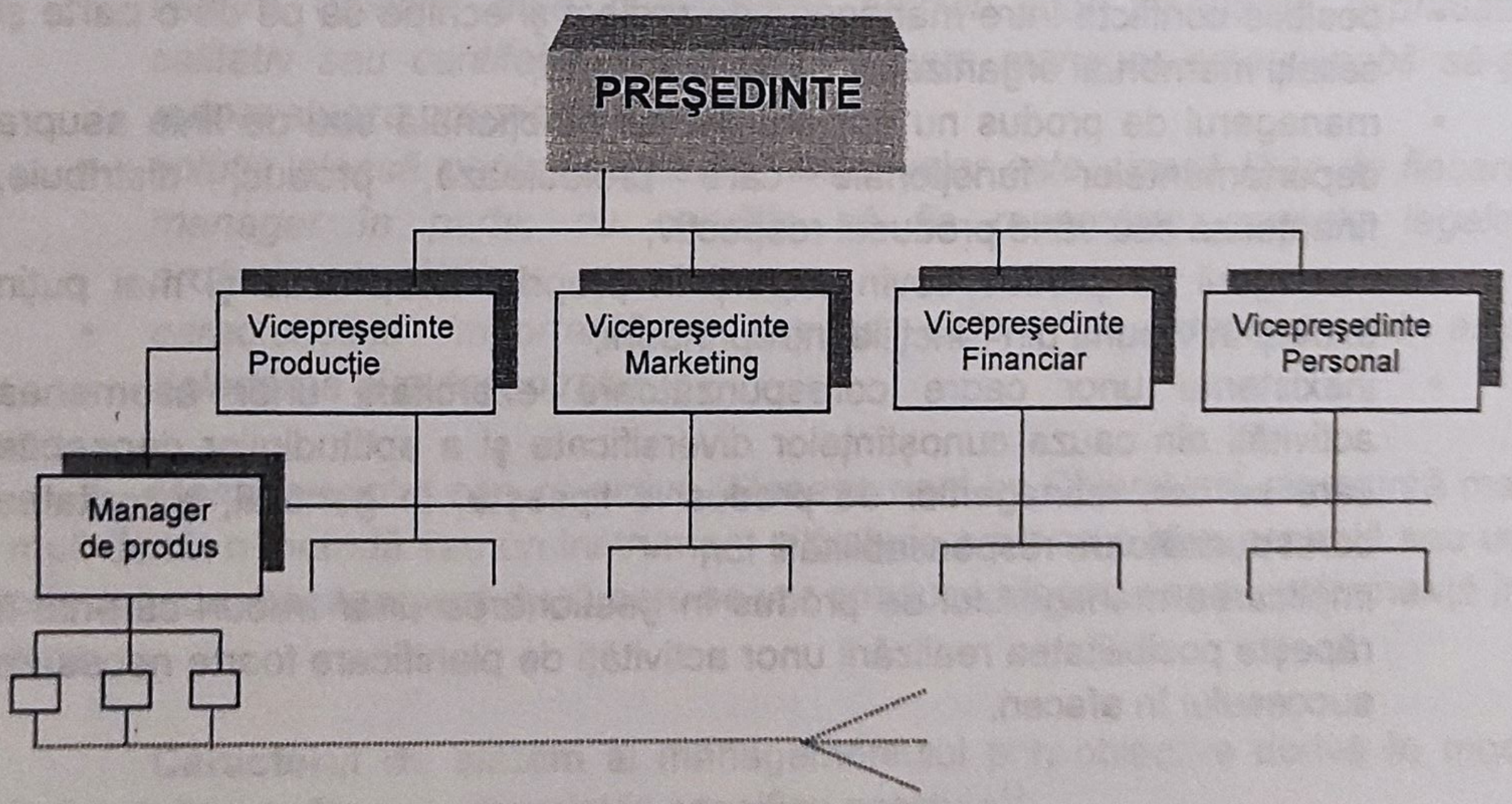
După cum se observă din figură, managerul de produs este responsabil pentru dezvoltarea planului de marketing a produsului, iar pentru aceasta colaborează cu celelalte departamente funcționale din cadrul firmei.

Managerul de produs are responsabilitatea unitară a organizării, coordonării şi controlului tuturor activităților succesive implicate în realizarea produsului sau grupei de produse respective, din momentul conceperii acestuia până la scoaterea lui din fabricație.

Locul managerului de produs în structura organizatorică a întreprinderii

Funcția de manager de produs nu este nici ierarhică, nici funcțională. Această funcție presupune în cadrul organizației în afara legăturilor orizontale şi verticale, şi stabilirea de legături oblice, deoarece pentru exercitarea acestei funcții el vine în raport cu foarte multe compartimente din unitate, cu care trebuie să colaboreze.

Figura 6.5. Integrarea sistemului de management pe produs în organigrama companiei



Managerul de produs nefiind nici un element funcțional şi nici unul ierarhic, rolul său nu se traduce prin legături orizontale sau verticale, ci prin legături încrucişate, care-l pun în situația de a fi un organ de sinteză, un coordonator şi un generalizator. El se bazează nu pe autoritatea formală, ci pe cea neformală, rezultată din competența şi personalitatea proprie.

Reguli care trebuie respectate la implementarea organizatorică a acestui sistem:

- Precizarea exactă a sarcinilor şi responsabilităţilor managerului pe produs;
- Definirea răspunsurilor managerilor de produs şi natura relaţiilor pe care le vor avea cu persoanele cu care vor conlucra;
- Relaţiile managerului de produs cu celelalte compartimente trebuie să fie foarte clare şi să se bazeze pe un document scris;
- Găsirea unei persoane potrivite pentru îndeplinirea unei asemenea funcţii;
- Necesitatea unei perioade de adaptare acordată managerului pe produs;
- Aprecierea şi evaluarea corectă şi realistă a rezultatelor obţinute de managerul pe produs.

Avantajele aplicării sistemului de management pe produs:

- creşte gradul de raţionalizare şi eficientizare a organizării muncii;
- reducerea perioadei de cercetare-dezvoltare, lansare şi perfecţionare;
- scăderea costurilor de producţie, îmbunătăţirea calităţii şi a performanţelor tehnice;
- creşterea responsabilităţii, iniţiativei şi creativităţii

Dezavantajele potenţiale ale aplicării sistemului:

- complică structura organizatorică;
- posibile conflicte între managerul de proiect şi echipa sa pe de o parte şi ceilalţi membri ai organizaţiei pe de altă parte;
- managerul de produs nu are autoritatea funcţională sau de linie asupra departamentelor funcţionale care proiectează, produc, distribuie, finanţează sau vând produsul respectiv;
- managerii de produs devin experţi în propriul lor produs şi mai puţin experţi în vreuna din funcţiile întreprinderii;
- inexistenţa unor cadre corespunzătoare exercitării unor asemenea activităţi din cauza cunoştinţelor diversificate şi a aptitudinilor deosebite care se cer; managerilor de produs le lipseşte, în general, autoritatea corespunzătoare responsabilităţii lor;
- implicarea managerului de produs în gestionarea unor treburi curente îi răpeşte posibilitatea realizării unor activităţi de planificare foarte necesare succesului în afaceri.

6.4 Managementul prin obiective (MBO)

Acesta este unul dintre cele mai complexe dar şi controversate sisteme de management cu o largă răspândire în ultimii ani.

Pentru prima dată acest concept a fost *definit* de Peter Drucker, care în capitolul cărţii sale, "The Practice of Management", numit "Management by

Objectives and selfcontrol" subliniază următoarele idei[12]:

- *fiecare individ din cadrul unei organizaţii are un anumit specific al postului, dar toţi membrii trebuie să contribuie pentru realizarea unui obiectiv comun; pentru a obţine performanţă în afaceri, fiecare post trebuie direcţionat şi integrat pentru a pune în valoare obiectivele afacerii;*
- *fiecare manager trebuie să cunoască atât obiectivele ce-i revin lui, cât şi obiectivele generale ale firmei;*
- *pentru urmărirea unor obiective comune, trebuie să existe o concepţie unitară definită prealabil;*
- *programul managementului prin obiective conduce la o mai bună înţelegere între diferite niveluri ierarhice;*
- *fiecare manager trebuie să cunoască standardele de performanţă ce se aşteaptă de la el şi să fie conştient de posibilitatea de realizare a acestora;*
- *obiectivele organizaţiei trebuie să se defalce în obiectivele echipei de lucru, iar aprecierea trebuie făcută pe bază de rezultate;*
- *obiectivele se ramifică de la vârful piramidei către bază şi se fundamentează prin discuţii cu superiorul;*
- *fiecare obiectiv este comensurat potrivit unor standarde exprimate calitativ sau cantitativ, astfel încât fiecare manager este capabil să-şi autoevalueze propria performanţă;*
- *soluţia aleasă pentru obţinerea obiectivelor este aleasă liber de fiecare manager în parte, cu condiţia să fie respectate normele legale, profesionale şi etice;*
- *caracteristica importantă a acestui sistem de management este delegarea şi autocontrolul.*

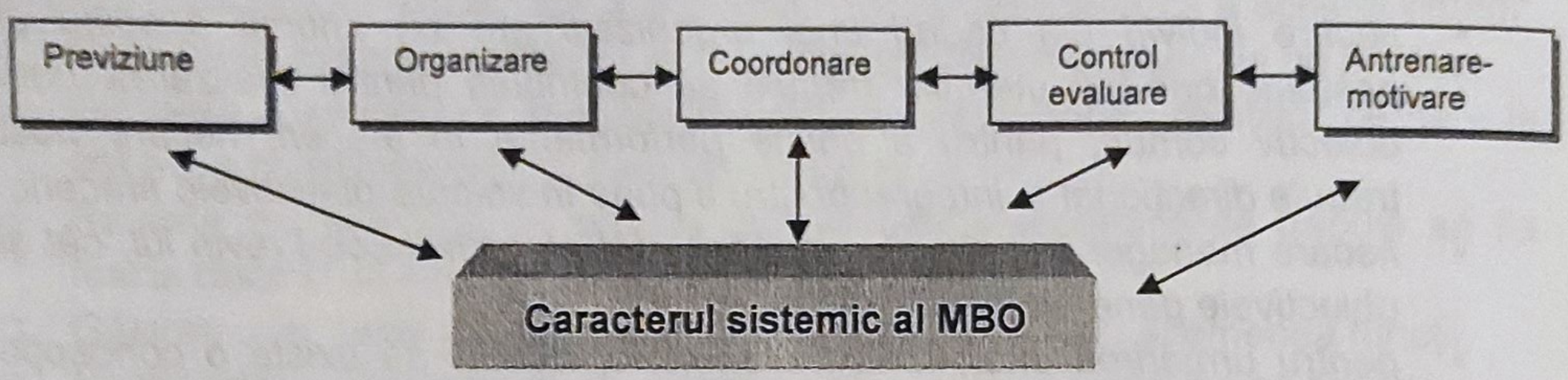
Managementul prin obiective (Management by Objectives) reprezintă mai mult decât o metodă sau un instrument şi trebuie privit ca o idee centrală sau un principiu de management după care se vor conduce afacerile spre performanţă în timp.

Caracterul de sistem al managementului prin obiective derivă în mod indirect din următoarele proprietăţi specifice acestuia[13]:

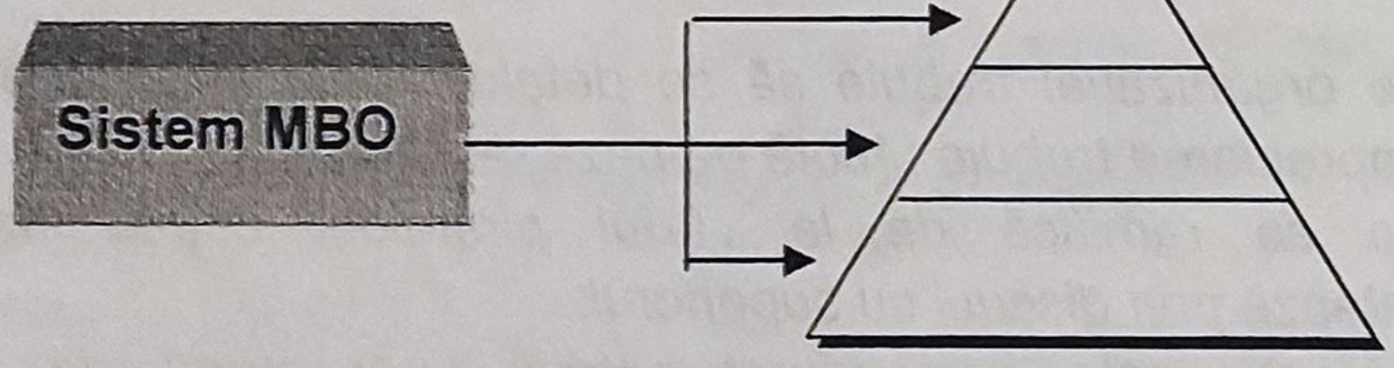
- proprietatea de a viza toate funcţiile procesului de management:

---

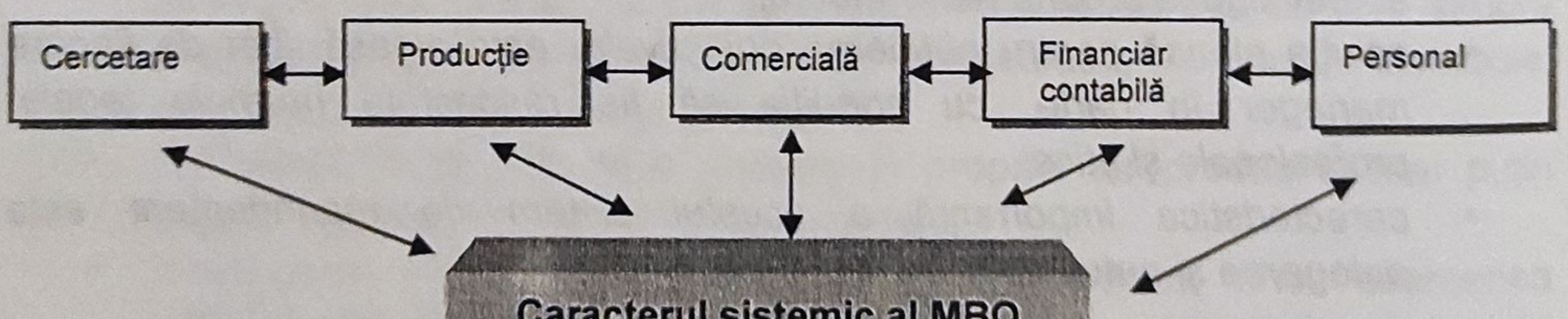
[12] P. Drucker, *The Practice of Management*, Heinemann, 1955, pp. 120-135
[13] Aurel Burciu, *MBO & Ciclul afacerilor*, Ed. Economica, Bucureşti, 1999, pp. 122-123



- proprietatea de a viza toate nivelurile de management, precum şi ceilalți salariați:



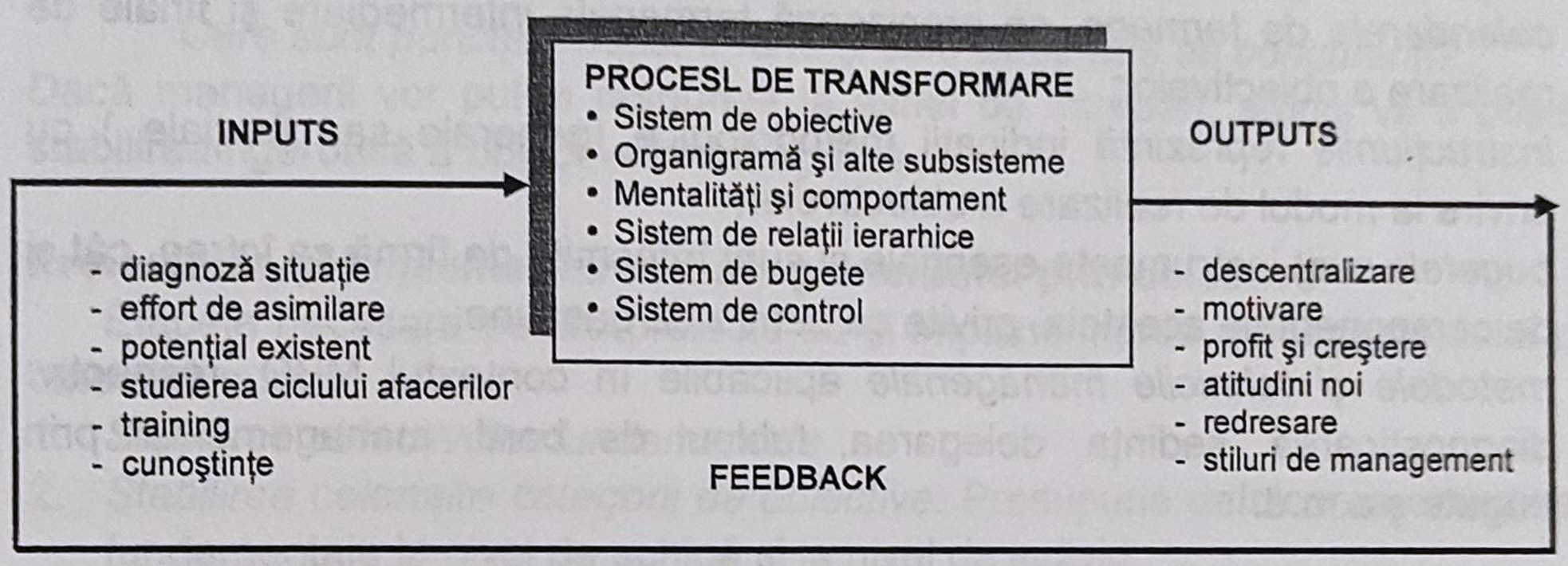
- proprietatea de a viza toate domeniile funcționale ale organizației:



- proprietatea de a viza toate centrele de profit constituite în cadrul organizației:

- proprietatea de a integra alte subsisteme sau chia sisteme autonome, integrare ce poate avea loc din perspective diferite şi care conferă proprietățile specifice unui sistem holonic.

Managementul prin obiective poate fi apreciat ca un sistem dinamic, aşa cum se observă din diagrama următoare:



Definirea şi principalele caracteristici ale sistemului

Originalitatea şi valoarea managementului prin obiective este dată de principalele sale ***caracteristici***:

⇨ *complexitatea deosebită* este generată de faptul că se poate aplica tuturor componentelor procesuale şi structurale ale organizației şi în contextul său se pot utiliza multe alte metode şi tehnici manageriale;

⇨ *dimensiunea managerială* apare ca urmare a descentralizării manageriale şi anume apariția centrelor de gestiune caracterizate prin atribuții, responsabilități şi competenței superioare vechilor subdiviziuni organizatorice;

⇨ *dimensiunea economică*, asigurată de utilizarea bugetului ca instrument managerial. Acesta se elaborează şi se execută atât la nivel de firmă, cât şi la nivel de centru de gestiune;

⇨ *dimensiunea participativă* este dată de faptul că în elaborarea obiectivelor este necesară participarea conducătorilor centrelor de gestiune cât şi a altor manageri şi executanți;

⇨ *dimensiunea motivațională* presupune utilizarea recompenselor / sancțiunilor în funcție de gradul de realizare a obiectivelor şi a gradului de implicare a fiecărui salariat la realizarea acestora.

Componentele managementului prin obiective

Componentele managementului prin obiecte sunt:

- *sistemul de obiective* cuprinde: obiective fundamentale, obiective derivate de gradul I, obiective derivate de gradul II, obiective specifice şi obiective individuale;

- *programele de acțiune* în care sunt prevăzute deciziile şi acțiunile principale ce urmează a fi aplicate pentru realizarea obiectivelor;
- *calendarele de termene*, ce precizează termenele intermediare şi finale de realizare a obiectivelor;
- *instrucțiunile* reprezintă indicații metodologice (generale sau parțiale) cu privire la modul de realizare a obiectivelor;
- *bugetele* sunt instrumente esențiale şi sunt întocmite de firmă ca întreg, cât şi de componentele acesteia, privite ca centre de gestiune;
- *metodele şi tehnicile manageriale* aplicabile în contextul MBO, respectiv: diagnosticarea, şedința, delegarea, tabloul de bord, managementul prin bugete ş.a.m.d.

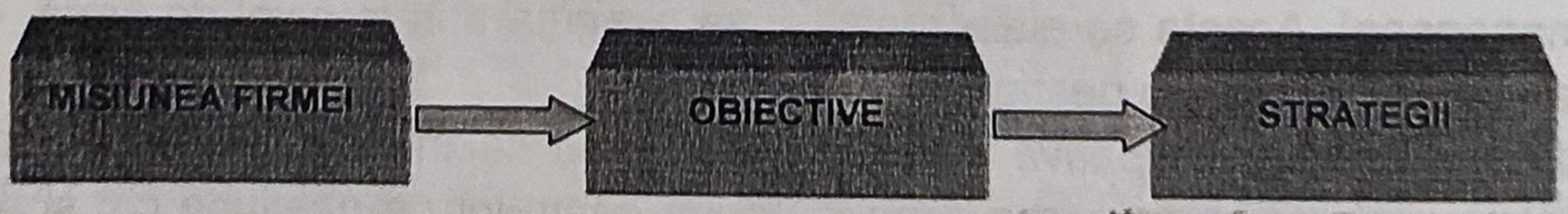
Analiza obiectivelor unei afaceri

Prin obiectiv se înțelege scopul sau țelul propus de o firmă pentru a fi atins într-un anumit orizont de timp.

Obiectivele unei organizații de afaceri pot fi structurate pe următoarele niveluri:

- întreaga organizație (corporație);
- divizii, dacă este cazul;
- domenii funcționale;
- compartimente din structură;
- la nivel de salariați, dacă este posibil.

În stabilirea obiectivelor, trebuie să se țină seama de condiționarea între următoarele trei concepte:



Se deduce că înainte de a-şi formula obiective şi/sau strategii, managerii trebuie să-şi formuleze mai întâi clar misiunea ce revine firmei administrate. Potrivit lui J. Humble, teoreticianul managementului prin obiective, managerii trebuie să răspundă la următoarele tipuri de întrebări, înaintea definirii obiectivelor organizației:

In ce afacere suntem şi pentru ce existăm ?
Care este domeniul în care ne focalizăm?
Care este poziția întreprinderii în acest domeniu?
Care sunt clienții noştri?
Care sunt produsele/serviciile noastre principale?

Care sunt piețele noastre principale şi ce poziție avem pe piață?
Ce politici de distribuție sunt adoptate?
Ce schimbări au intervenit?
Care sunt punctele noastre forte şi cele slabe față de concurenți?

Dacă managerii vor putea răspunde la astfel de întrebări, atunci va fi posibilă stabilirea riguroasă a obiectivelor întreprinderii.

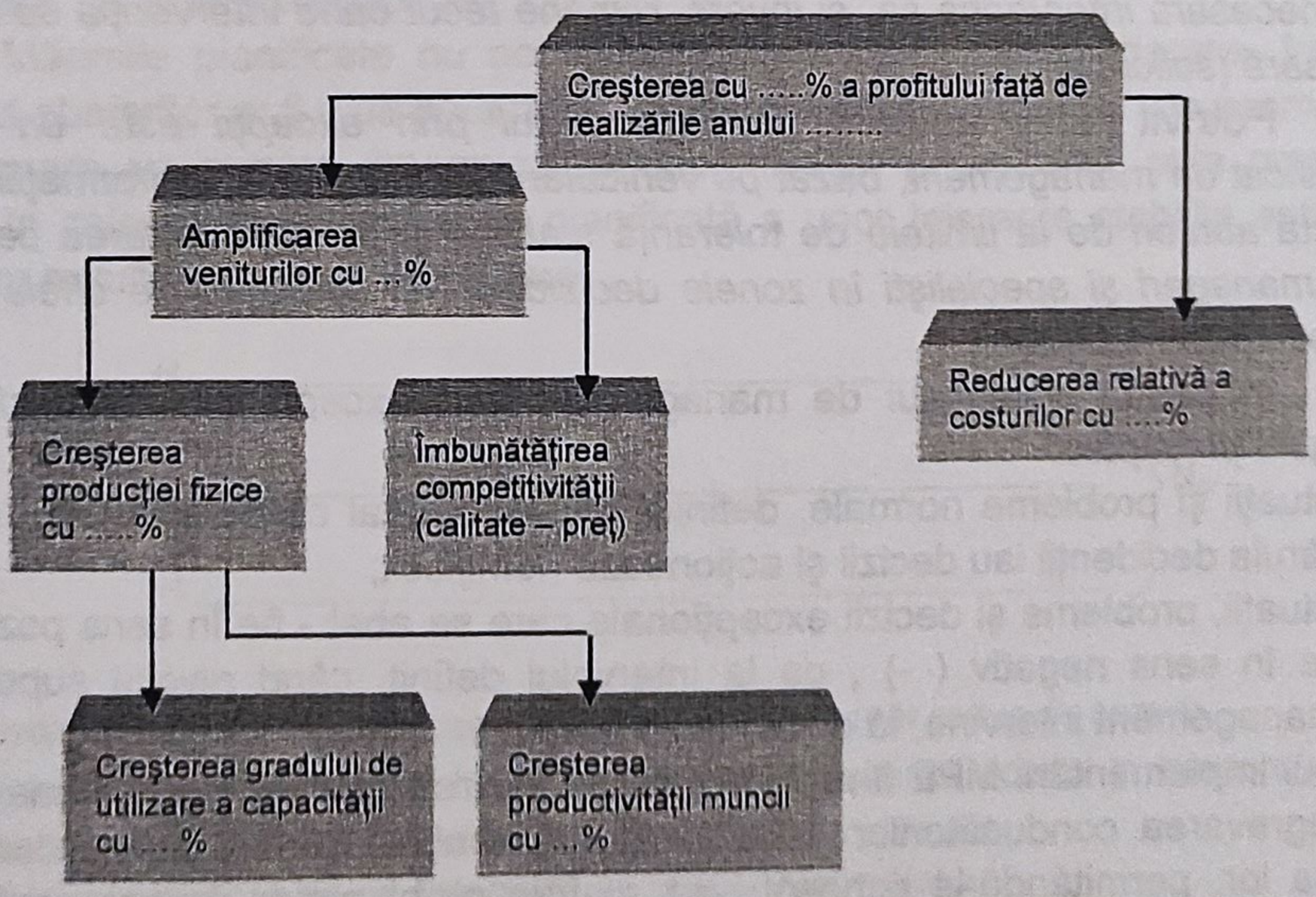
Proiectarea şi implementarea managementului prin obiective

Etapele necesare pentru proiectarea şi implementarea managementului prin obiective sunt:

1. *Stabilirea obiectivelor fundamentale*
2. *Stabilirea celorlalte categorii de obiective*. Presupune defalcarea obiectivelor fundamentale la nivel de echipă şi la nivel de individ.

După parcurgerea celor două etape se conturează sistemul de obiective într-o viziune piramidală, aşa cum evidențiază şi exemplul de mai jos:

Figura 6.6 Sistem de obiective



3. ***Elaborarea celorlalte componente ale managementului prin obiective***. Presupune elaborarea: programelor de acțiune, calendarelor de termene, instrucțiunilor şi bugetelor, lansarea, execuția şi urmărirea *bugetelor.*
4. ***Remodelarea subsistemului decizional, informațional şi organizatoric în consens cu cerințele realizării obiectivelor***

5. ***Coordonarea şi urmărirea realizării obiectivelor.*** Coordonarea realizării obiectivelor implică o armonizare a deciziilor şi acțiunile conducătorilor centrelor de gestiune. Urmărirea realizării obiectivelor presupune o informare operativă pe verticală privind abaterile de la cele propuse precum şi măsurile corective ce se impun.
6. ***Evaluarea rezultatelor şi recompensarea salariaților.*** Este etapa finală în care se comensurează rezultatele obținute, se compară cu obiectivele previzionate şi se adoptă conduita motivațională corespunzătoare (stimularea sau sancționarea participanților la realizarea acestor obiective).

6.5. Managementul prin excepții (MPE)

Acest sistem de management a fost sugerat pentru prima dată încă de F.W Taylor şi se fundamentează pe concepția sistemică a întreprinderilor, respectiv pe divizarea acesteia pe subsisteme componente şi poate fi definit ca: *... un sistem de identificare şi comunicare ce semnalizează conducătorului când este necesară intervenția sa, şi invers, rămâne tăcut când intervenția sa nu este necesară (solicitată)*[14]

Potrivit altor autori[15], *managementul prin excepții este un sistem simplificat de management, bazat pe vehicularea ascendentă a informațiilor care reflectă abateri de la limitele de toleranță stabilite şi pe concentrarea celor mai buni manageri şi specialişti în zonele decizionale şi operaționale cheie pentru competitivitatea firmei.*

În cadrul sistemului de management prin excepții se utilizează două categorii principale:

- situații şi probleme normale, definite pe un interval considerat OK, în limita căruia decidenții iau decizii şi acționează nemijlocit;
- situații, probleme şi decizii excepționale care se abat - fie în sens pozitiv (+), fie în sens negativ (-) , de la intervalul definit, când nivelul superior de management intervine, ia decizii şi acționează.

Scopul implementării MPE îl reprezintă simplificarea procesului de management în degrevarea conducătorilor de tratarea informațiilor ce nu impun decizii din partea lor, permițându-le concentrarea asupra problemelor de perspectivă, de concepție etc.

Elementele cele mai importante ale acestei metode sunt:

- sistemul presupune ca informațiile să se refere numai la obiectivele care nu

---

[14] Potrivit lui Ioan S. Pop, *Bazele managementului*, Cluj-Napoca, 1995,, pag.251; citat după Aurel Burciu, *MBO & Ciclul afacerilor*, Ed. Economica, Bucureşti, 1999, pag.85.
[15] O. Nicolescu, Ion Verboncu, *Management*, Ed. Economica, Bucureşti, 1995, pag.278.

au fost îndeplinite iar fiecare manager primeşte numai acele informaţii care corespund poziţiei sale ierarhice şi intervine numai în aceste cazuri;

- în cadrul acestui sistem de management toate problemele şi situaţiile se împart în două categorii: cazuri normale şi cazuri excepţionale.

Cazurile normale sunt considerate situaţiile în care mărimile de ieşire/realizările corespund cu obiectivele/mărimile planificate sau prezintă abateri care se înscriu în limitele considerate acceptabile.

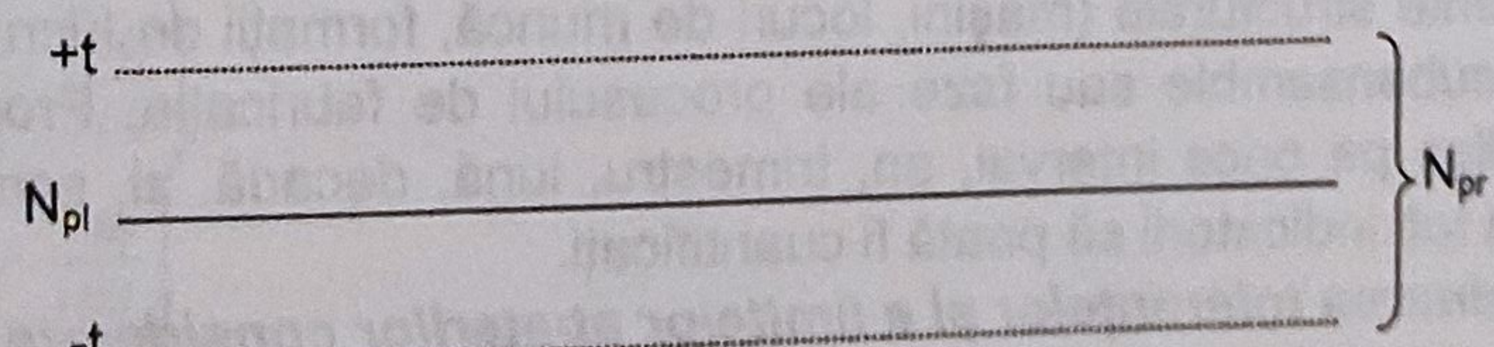
În aceste cazuri intervenţia nu este necesară sau aceasta se realizează de către un manager de nivel ierarhic inferior .

Cazurile excepţionale sunt considerate situaţiile în care mărimile de ieşire/realizările au abateri semnificative de la obiectivele/mărimile planificate, care depăşesc limitele considerate acceptabile.

În aceste cazuri managerul de nivel ierarhic inferior nu mai trebuie să rezolve problema, devenind necesară intervenţia din partea unui manager de nivel ierarhic superior.

De mare importanţă pentru operaţionalizarea acestui sistem de management este determinarea unor criterii pe baza cărora se definesc cazurile normale şi cazurile excepţionale.

Mărimile planificate nu pot fi luate drept bază de comparaţie, întrucât numărul abaterilor ar fi mult prea mare, iar necesitatea intervenţiei, de asemenea. Prin urmare se impune determinarea unor niveluri preliminate, care presupun luarea în calcul faţă de mărimea planificată a unor toleranţe stabilite anticipat, aşa cum rezultă din figura următoare:



Unde:

Npl = Nivelul planificat, mărime care se atinge într-un număr redus de cazuri;

± *t* = Toleranţe în plus (+t) şi în minus (-t) ce delimitează ecartul în interiorul căruia realizările au aceeaşi semnificaţie ca şi realizarea planului;

Npr = Nivelul preliminat, ce se determină cu relaţia: *Npr = Npl ± t*

Managementul prin excepţie se caracterizează printr-o manieră specifică de delegare a autorităţii şi anume: managerul de nivel ierarhic superior nu va delega autoritatea atunci când este copleşit şi nu mai poate face faţă cerinţelor curente ci el va fi solicitat şi va prelua de la subordonaţi doar problemele pe care aceştia nu le pot realiza în mod curent.

Managementul prin excepţie creează premisele pentru ca timpul, energia şi atenţia managerilor de nivel superior să fie concentrată asupra problemelor importante şi care privesc organizaţia în perspectivă prin delegarea de rezolvarea multor probleme curente / operative ce revin astfel colaboratorilor.

Operaţionalizarea şi aplicarea managementului prin excepţie

Condiţiile prealabile ale aplicării MPE:

- managementul să permită pe cât posibil delegarea de sarcini, competenţe şi răspunsuri subalternilor;
- acţiunile şi deciziile colaboratorilor trebuie să fie conduse pe bază de directive; existenţa unui sistem informaţional sigur şi eficace şi dacă este posibil a unui sistem informatic care să permită o prelucrare automată a datelor în toate fazele procesului managerial.

Etapele de realizare a acestui sistem de management[16] sunt potrivit profesorului Ion Dănăiaţă:

⇒ stabilirea valorilor planificate (previzionate);
⇒ fixarea (stabilirea) performanţelor;
⇒ compararea realizărilor cu nivelul planificat (preliminat);
⇒ luarea deciziilor (trecerea la acţiune).

1. ***Stabilirea mărimilor (valorilor) planificate***

Presupune utilizarea unor indicatori care se pot defalca până la cele mai mici elemente structurale (maşini, locuri de muncă, formaţii de lucru), la nivel de produse, subansamble sau faze ale procesului de fabricaţie. Programarea se poate realiza pe orice interval, an, trimestru, lună, decadă, zi, schimb, oră. Se impune ca toţi indicatorii să poată fi cuantificaţi.

2. ***Determinarea toleranţelor şi a limitelor abaterilor considerate admisibile.***

Pentru fiecare activitate desfăşurată şi indicator urmărit, pot interveni abateri mai mari sau mai mici faţă de situaţia planificării. În acest caz se impune stabilirea unor abateri care sunt admisibile şi nu impun intervenţia decidenţilor superiori.

Reguli de stabilire a abaterilor:

- cu cât activitatea este mai importantă pentru atingerea obiectivului central planificat al întreprinderii, cu atât limitele toleranţelor trebuie fixate cu mai multă precauţie;
- toleranţele care se referă la activităţi "cheie" trebuie să fie relativ strânse,

[16] Ovidiu Nicolescu, (coord.), *Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei*, Ed. Economica, Bucureşti, 2000, pp.274-278.

întrucât pot avea o influenţă mare asupra obiectivului general al organizaţiei; cu cât domeniul este mai izolat de celelalte activităţi (are mai puţine puncte de contact cu celelalte sectoare) cu atât toleranţele pot fi mai mari;

- de regulă este nevoie de introducerea unor toleranţe bilaterale (atât pozitive cât şi negative) deoarece:
  - ⇨ abaterile pozitive semnificative pot semnala rezerve ascunse neexploatate;
  - ⇨ abaterile pozitive dintr-un loc pot fi drept cauză a unor abateri negative cauzate în lanţ, într-un alt loc (datorită interdependenţelor care există).

Limitele abaterilor admisibile se determină astfel:

$$L_s = N_{pl} + T$$
$$L_i = N_{pl} - T$$

în care:

Ls = Limita superioară admisibilă;

Li = Limita inferioară admisibilă;

Npl = Nivelul planificat;

T = Toleranţa admisă.

Nivelul toleranţelor se poate stabili:

- ⇨ în mărimi absolute (T_{abs}), posibil şi recomandat când valorile planificate sunt constante;
- ⇨ în mărimi relative ($T_{(\%)}$, se impune atunci când valorile planificate prezintă variaţii de la un moment al observării la altul.

În acest caz, limitele abaterilor se determină astfel:

$$L_{sup} = N_{pl}\left(1 + \frac{T_{(\%)}}{100}\right)$$

$$L_{inf} = N_{pl}\left(1 - \frac{T_{(\%)}}{100}\right)$$

3. ***Compararea nivelului realizat cu cel preliminat şi stabilirea cazurilor excepţionale***

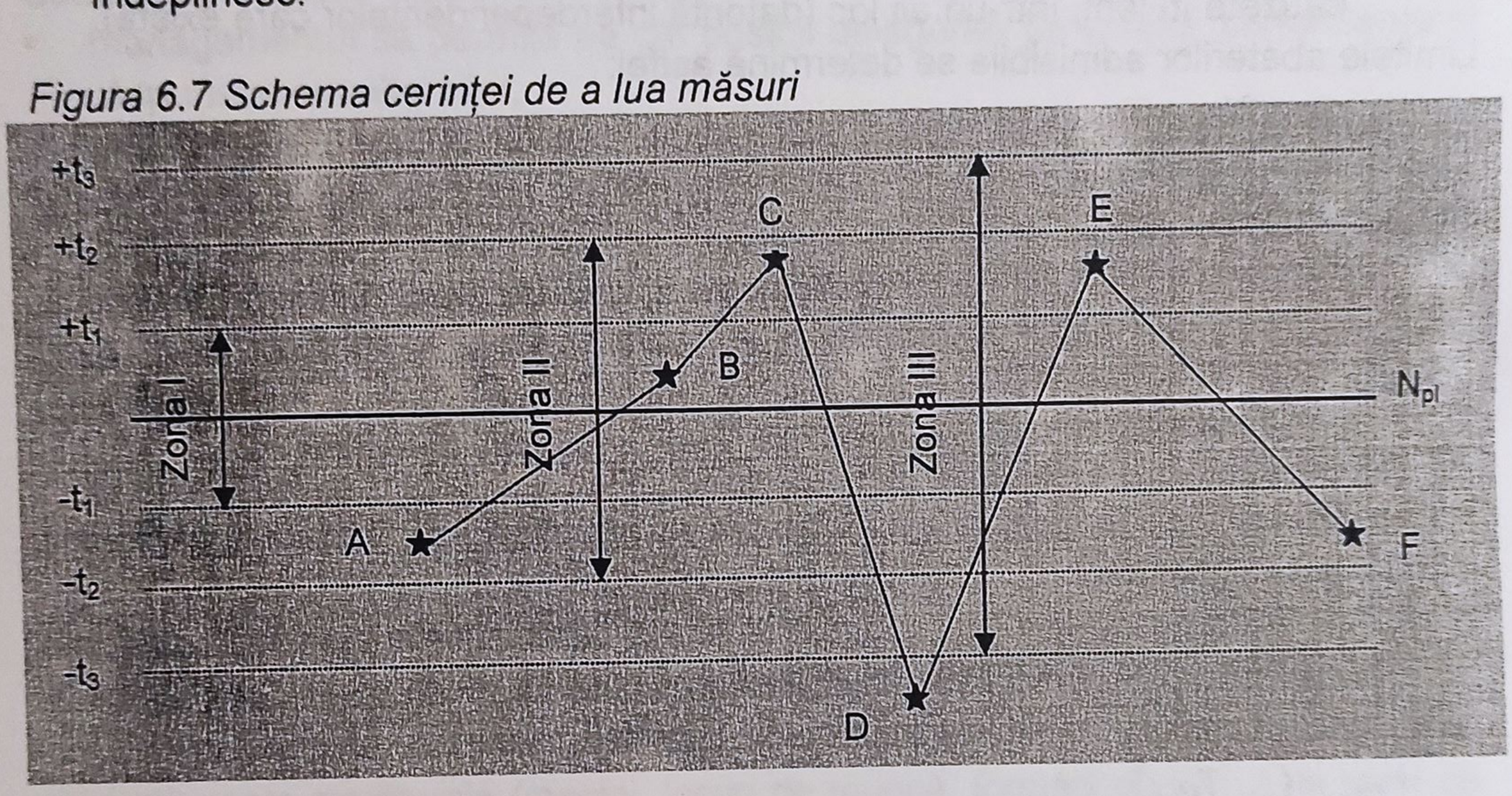
Presupune înregistrarea cât mai exactă a nivelului realizărilor şi stabilirea destinatarului cazurilor excepţionale.

Necesitatea unei înregistrări fidele a rezultatelor este necesară pentru a preveni cazurile de "alarmă falsă" şi "alarmă ratată". " Alarma falsă" are loc atunci când dintr-o eroare de măsurare, o anumită situaţie este considerată caz excepţional. "Alarma ratată" apare când dintr-o eroare o anumită stare excepţională trece ca fiind normală, neimpunând intervenţia corespunzătoare a managementului.

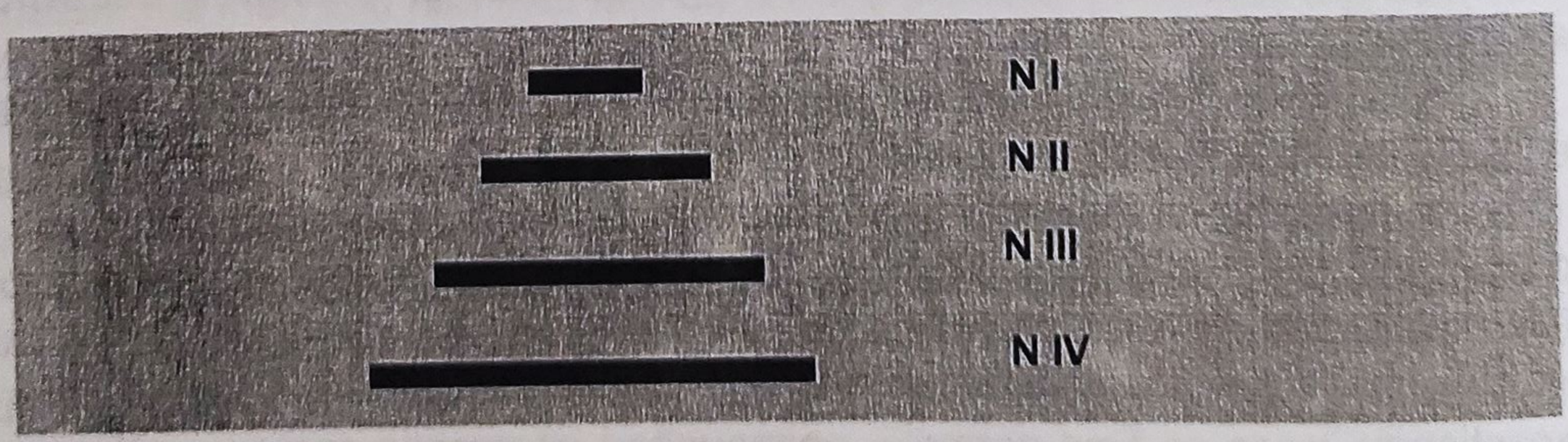
În privinţa stabilirii destinatarului cazurilor excepţionale, există 3 situaţii:

1. transmiterea în bloc a cazurilor excepționale la toate nivelurile ierarhice din domeniul dat;
2. transmiterea cazurilor excepționale doar la primul nivel ierarhic;
3. informarea managerilor despre cazurile excepționale pe baza schemei cerinței de a lua măsuri. Acest instrument presupune ca managerii de la diferite niveluri ierarhice să fie informați în raport de importanța problemei (mărimea abaterii) şi posibilitățile de soluționare în virtutea funcției ce o îndeplinesc.

Figura 6.7 Schema cerinței de a lua măsuri



Zona I - presupune intervenția nivelului de bază al managementului N IV ;
Zona II - presupune intervenția N III;
Zona III - presupune intervenția N IV ;
Depăşirea zonei III presupune intervenția N. I.
Unde: N – niveluri ierarhice.



Raportarea cazurilor excepționale se face pe baza comparației valorilor realizate cu limitele admisibile pe baza schemei cerinței de a lua măsuri,

prezentându-se sub formă tabelară.

Managerii vor trebui să identifice cauzele care au stat la baza cazurilor excepționale pentru a putea interveni asupra lor şi a le elimina (când abaterile sunt negative). Când abaterile sunt pozitive, intervenția managerilor constă în luarea unor măsuri de generalizare a metodelor utilizate în vederea multiplicării efectelor.

Atunci când din analiza abaterilor rezultă că nivelul planificat greşit stabilit sau toleranțele prea strânse/prea largi constituie cauza abaterilor semnificative, intervenția trebuie să constea în corectarea după caz a nivelului planificat sau a sistemului de toleranțe.

Avantajele şi limitele metodei

Avantajele metodei

Aplicarea acestui sistem generează o serie de avantaje:

- ⇨ diviziunea rațională a muncii;
- ⇨ sistemul de delegare conduce la o încărcare echilibrată a managerilor de la toate nivelurile ierarhice;
- ⇨ conducerea superioară va fi degrevată de activitățile de rutină, sporind eficiența activității;
- ⇨ top managementul va dispune de timp mai mult pentru a se ocupa de problemele importante şi de perspectivă ale organizației;
- ⇨ reduce deciziile numai la cazurile în care se impune luarea acestora;
- ⇨ oferă posibilitatea utilizării unui sistem informatic care să permită o prelucrare automată a datelor, constituindu-se într-un sprijin foarte important pentru manager;
- ⇨ creşterea eficienței activității manageriale prin soluționarea problemelor în funcție de importanța acestora şi posibilitățile de intervenție ale managerilor;
- ⇨ asigură condiții prielnice pentru formarea managerilor prin participarea efectivă la procesul de conducere.

Limitele metodei:

- ⇨ MPE nu oferă un cadru propice pentru urmărirea obiectivelor de perspectivă, pentru a căror realizare este necesară o perioadă îndelungată de activitate;
- ⇨ în cazul unui mediu turbulent, există unele riscuri de netransmitere a abaterilor semnificative şi chiar de determinare a cazurilor excepționale;
- ⇨ anumiți factori ai activităţil economice, cum ar fi comportamentul uman, motivația etc. sunt greu sau chiar imposibil de cuantificat şi măsurat.

6.6. Managementul prin bugete

Bugetul este un instrument managerial deosebit de important ce asigură în expresie financiară dimensionarea obiectivelor, cheltuielilor, veniturilor şi rezultatelor la nivelul centrelor de gestiune şi evaluarea performanței economice a întreprinderii.

Premisele introducerii managementului prin bugete:

- obiectivele aferente centrelor de gestiune sunt predominant bugetare;
- structură organizatorică care să permită o planificare riguroasă a obiectivelor, modalităților de realizare, resurselor şi termenelor;
- firma este structurată pe centre de gestiune, iar la nivelul acestora sunt lansate bugete în care se urmăresc obiective, cheltuieli, venituri, rezultate;
- crearea unor condiții organizatorice şi motivaționale ce impune participarea activă la dimensionarea bugetelor;
- proiectarea unui sistem informațional care să permită înregistrarea, transmiterea şi analiza abaterilor;
- existența unor mecanisme de decontare între centrele de gestiune, care să evidențieze cât mai fidel contribuția fiecăruia la realizarea obiectivelor.

Tabelul 6.1

Modelul clasic de prezentare a unui buget[17]

	Planificat Venituri-cheltuieli	Realizat Venituri-cheltuieli
Obiectivul I Obiectivul 2 Obiectivul 3 M Obiectivul n		
REZULTAT		

Implementarea managementului prin bugete presupune următoarele etape:

- *delimitarea şi dimensionarea centrelor de gestiune*; aceste centre de gestiune pot fi identificate la nivelul principalelor componente procesuale şi structurale ale firmei;
- *elaborarea şi fundamentarea bugetelor*, în care sunt dimensionate pentru fiecare centru de gestiune obiectivele, cheltuielile, veniturile şi rezultatele;
- *lansarea bugetelor pe centre de gestiune*;

[17] Aurel Burciu, *MBO & Ciclul afacerilor*, Ed. Economica, Bucureşti, 1999, pag.84

- *execuția bugetară, înregistrarea şi transmiterea abaterilor,*
- *decontarea producției şi analiza postoperativă a abaterilor; calculul costului efectiv al producției şi produselor,*
- *evaluarea activităților centrelor de gestiune,* depistarea cauzală a principalelor puncte forte şi slabe şi adoptarea conduitei motivaționale corespunzătoare.

Ciclul de elaborare a bugetelor poate fi descompus în patru faze:

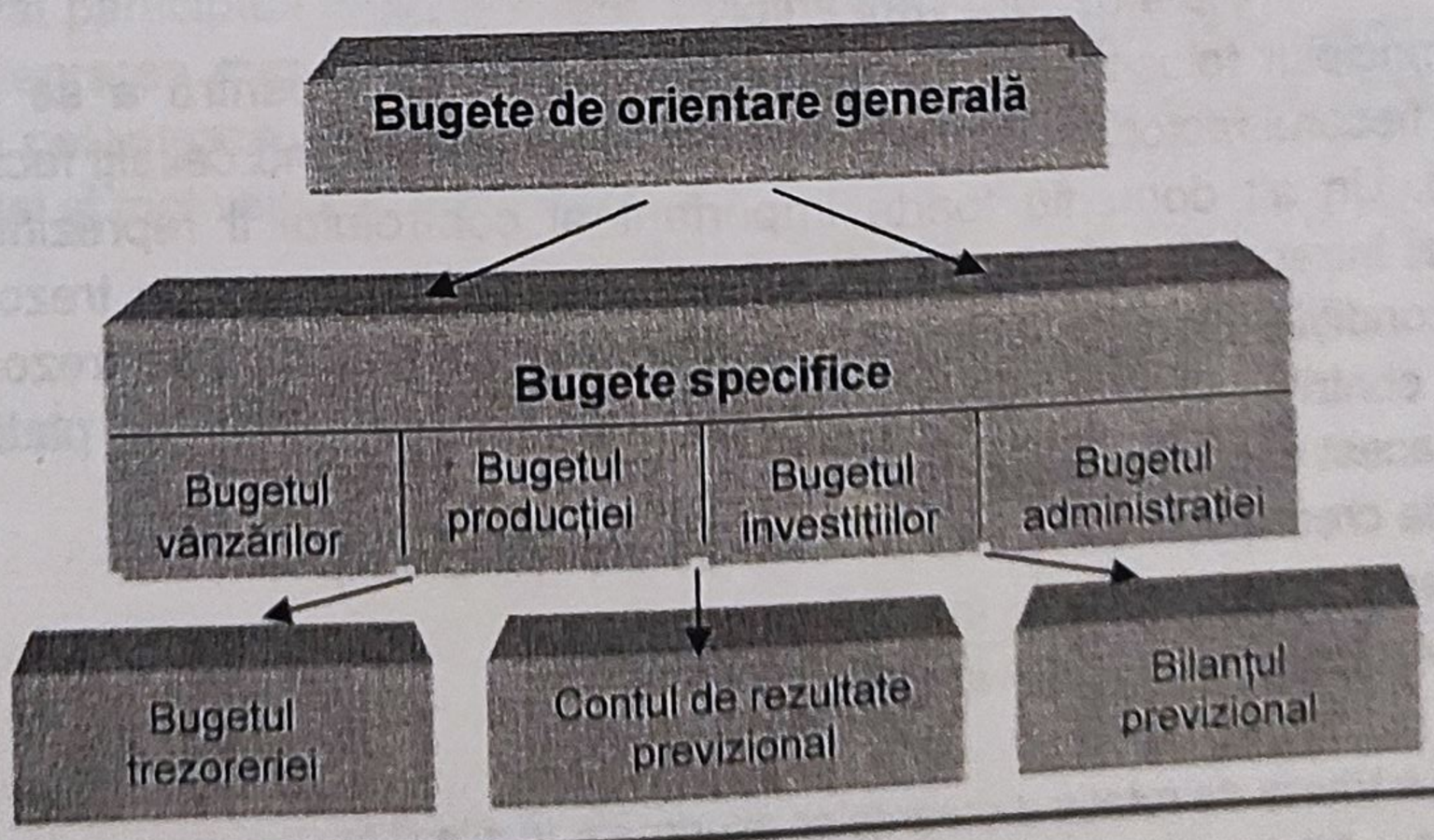
I. identificarea obiectivelor întreprinderii pentru anul în curs;
II. realizarea de studii pregătitoare privind: piața factorilor de producție, piața de desfăşurare, concurența, investițiile etc.;
III. elaborarea de prebugete (proiecte de bugete) ce pun în evidență diferite scenarii;
IV. întocmirea şi aprobarea bugetelor, cu detalieri pe segmente de piață, pe subunități şi pe perioade operative de gestiune (lună, trimestru etc.).

Sfera activității financiare poate cuprinde *trei tipuri de bugete*[18]:

1. *planul financiar* ce prevede o orientare generală, pe termen lung (3-5 ani);
2. *bugetele anuale* specifice diferitelor activități economice ale întreprinderii: aprovizionare, producție, desfacere, publicitate, investiții, administrație etc.;
3. *bugetul de trezorerie*, bilanțul şi contul de rezultate previzionale.

Între aceste tipuri de bugete există o legătură sistemică ce rezidă în elaborarea lor succesivă, potrivit schemei:

Figura 6.8 Sistemul bugetelor întreprinderii



[18] Ion Stancu, *Finanțe*, Ed. Bucureşti, 1996, pag.418.

Bugetele de orientare generală creionează imaginea viitoare a întreprinderii, prin descrierea produselor oferite, a pieţelor, a proiectelor de fuziune, achiziţie, dezvoltare.

Bugetele specifice prezintă estimările intrărilor şi ieşirilor de fonduri, legate de activitatea întreprinderii pe perioada bugetară. Sunt bugete de execuţie a politicii generale a întreprinderii.

Conul de rezultate previzional, bilanţul previzional şi bugetul de trezorerie sunt instrumente folosite pentru estimarea situaţiei patrimoniale şi monetare a firmei, care rezultă din aplicarea bugetelor specifice.

Controlul activităţii economice prin bugete

Pentru evitarea risipei şi depistarea abaterilor se impune un control realizat prin intermediul bugetelor.

Forma cea mai pertinentă de control prin bugete este reprezentată de *depistarea şi analiza diferenţelor (ecartului) dintre rezultatele previzionate şi cele reale*[19]: Aceste ecarturi se referă la:

1. Ecarturi globale asupra costurilor
   - la elementele costului;
   - la costul unitar .
2. Ecarturi globale asupra rezultatelor
   - la cantităţi vândute;
   - la preţul de vânzare;
   - la structura vânzărilor .

Principiul folosit este cel al substituţiei în lanţ, pentru a se determina influenţa fiecărui factor asupra rezultatelor, în condiţiile când ceilalţi factori rămân constanţi. Un alt domeniu foarte important al controlului îl reprezintă situaţia trezoreriei întreprinderii, evidenţiată prin intermediul bugetului de trezorerie. Mai ales în condiţiile blocajului financiar actual, analiza fluxurilor de trezorerie este crucială, contribuind la menţinerea solvabilităţii şi a capacităţii de plată. În mod concret, acest control urmăreşte:

- evoluţia creanţelor totale faţă de cifra de afaceri zilnică:

$$V_r = \frac{Creante\ totale}{CA\ zilnica} = \frac{Creante\ totale\ x\ 360}{CA\ anuala}\ (zile\ CA)$$

unde:

V_r = Viteza de rotaţie a creanţelor exprimate în zile CA;

CA = Cifra de afaceri.

---

[19] Potrivit lui Paul Bran, citat după O. Nicolescu (coord.), *Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei*, Ed. Economica, Bucureşti, 2000, pag.243.

- evoluția soldului contului clienți, ca diferență între volumul facturilor emise și volumul încasărilor;
- analiza vitezei de rotație a datoriilor furnizori și compararea acesteia cu viteza de rotație a creanțelor clienți.

$$V_r = \frac{Furnizori \times 360}{CA\ anuala} \quad (zile\ CA)$$

O politică comercială sănătoasă trebuie să reflecte un anumit echilibru între V_r furnizori și V_r clienți, sau un anumit avantaj pentru firmă care să se reflecte printr-o

$$V_{r\ furnizori} > V_{r\ clienți}.$$

- depistarea deficitelor și respectiv a excedentelor de trezorerie și luarea de măsuri de echilibrare a bugetului.

Avantajele utilizării managementului prin bugete

⇨ disciplina economică a componentelor procesuale și structurale ale firmei; evidențierea clară și corectă a contribuției centrelor de gestiune la realizarea obiectivelor fundamentale;
⇨ mărește eficacitatea oricărei alte metode cu care se combină și se poate combina cu toate;
⇨ sistem unitar de măsură și control oferit decidentului;
⇨ asigură un control permanent al resursei financiare;
⇨ creează premise favorabile pentru asigurarea și organizațional și motivațional adecvat participării efective a salariaților la stabilirea și realizarea obiectivelor.

Integrarea managementului prin bugete în sistemul managementului prin obiective, potențează valențele acestui sistem de management, inoculând un rol managerial și motivațional bugetelor.

Capitolul 7

TIPOLOGII ŞI STILURI DE CONDUCERE

Stiluri de conducere universal valabile nu există, ci doar principii ce se desprind din câmpul acțiunii umane ce jalonează o conduită individuală concretă, creatoare de eficiență. La întrebarea cum trebuie să fie un cadru de conducere, răspunsurile sunt diferite, cu tendințe ce converg în descrierea unui stil de muncă agreabil şi eficient, evidențiind coordonatele de conduită care trebuie să le posede un cadru de întreprindere, cum sunt: să fie receptibil la problemele angajaților; să dețină „ştiința" de a pune şi finaliza probleme; să dovedească unitate între vorbe şi fapte; să accepte critica şi observațiile de jos în sus; să aibă calități acționale (competență şi inițiativă); să aibă curajul de a-şi asuma riscul; să posede simțul schimbării şi introducerii noului; să elimine munca de cabinet; să țină seama ca deciziile să fie în concordanță cu politica şi strategia şi politica întreprinderii.

La o asemenea definiție, care are în vedere unitatea calităților profesionale, organizatorice, morale şi care pot fi urmărite în activitatea zilnică a cadrului de conducere, mai trebuie adăugat şi stilul de conducere care este puternic marcat de trăsături specifice de temperament, purtătoare a unor însuşiri asupra caracterului persoanei. În activitatea practică se întâlnesc următoarele tipologii de conducători:

- unele cadre de conducere pun problemele şi le rezolvă în mod neechitabil (şi sunt caracterizați: colerici - impulsivi, agresivi, susceptibili etc.);
- alții, pun probleme şi le rezolvă într-o manieră echitabilă şi sunt caracterizați: (sangvin – flegmatic, vioi, veseli, sociabili, prevenitori, constanți, prudenți, gânditori etc.);
- altă categorie cuprinde cadre de conducere ce manifestă o atmosferă pesimist-morocănoasă (melancolică, nesociabilă, rezervată, etc.)

Din studiul şi analiza completă a celor trei tipologii, opțiunea preferată este pentru cei din categoria a doua. Un cadru de conducere trebuie să aibă în vedere ca succesul realizării sarcinilor în întreprindere depinde în mod hotărâtor

de cei ce lucrează în sectoarele de producție, concepție, administrative, de intensitatea şi rezultatele muncii acestora, cadrul de conducere având rolul de a influența pe direcția dorită comportamentul acestor forțe. În practică există o mare deosebire între a rezolva personal o acțiune (stilul de conducere), eficiența activități (muncii) de conducere depinzând de iscusința folosirii științei influențării executanților şi a activității lor. Pentru aceasta cadrele de conducere trebuie să folosească o vastă gamă de pârghii stimulative (economice, juridice, organizatorice, moral-psihologice) prin care se ia în considerare interesele, aspirațiile personalului, prin contacte interumane continue şi prin stimulente ce sunt căutate, dorite şi aşteptate de către colaboratori şi subordonați. Dar stilul de muncă şi activitatea unui cadru de muncă nu pot fi descrise numai prin funcțiile conducerii, ci şi prin analiza şi evidențierea activității efectiv realizate şi a rolului pe care îl are în sistemul conducerii. În general rolul unui cadru de conducere în funcție de nivelul ierarhic poate fi sintetizat astfel:

- rol de prezentare, leader, precum şi contactor de persoane;
- rol de monitor, diseminator şi purtător de cuvânt, cu referire în special la domeniul informațional;
- rol de întreprinzător, mânuitor de disfuncționalități, alocator de resurse şi negociator, toate aparținând domeniului decizional.

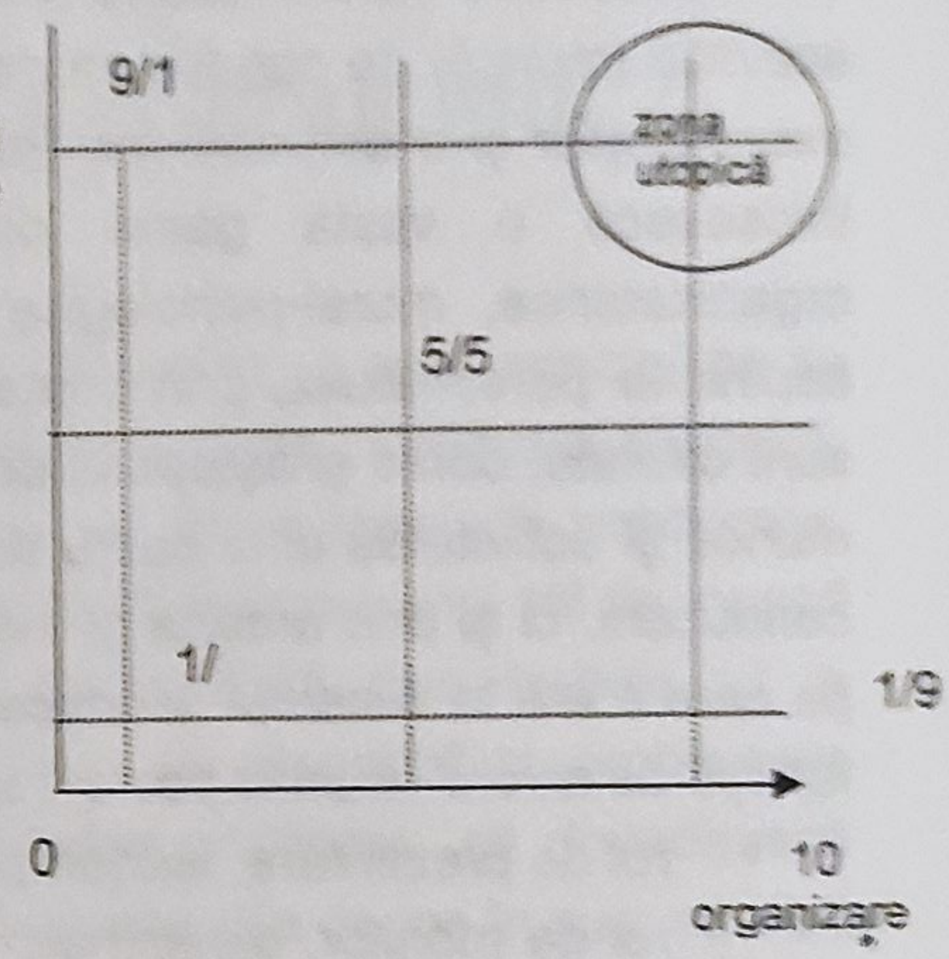
Aceste roluri se regăsesc în ierarhiile de conducere a întreprinderilor din domeniul public şi privat. În domeniul public, rolul de monitor şi contactor trece înaintea celui de întreprinzător, iar în domeniul privat primează cel de leader în comparație cu cel de alocator de resurse. Pe lângă aptitudini şi calități în rolul pe care îl îndeplineşte, în stilul de muncă, cadrul de conducere trebuie să acorde maximă importanță laturii umane, realizabilă prin: comunicări verbale şi scrise; flexibilitate comportamentală; aptitudini de a asculta pe alții; stăpânire de sine; franchețe; concesiune; varietatea abordării problemelor etc., precum şi alte elemente ce-i determină eficiența în muncă (organizarea zilei de lucru, conferințe, convorbiri telefonice, întâlniri de informare, soluționarea problemelor curente, timpul pentru autodezvoltare, rezolvarea conflictelor de muncă, negocieri etc.). În acțiunile pe care le întreprinde un cadru de conducere, acesta practică un anumit stil de conducere. Stilul de conducere porneşte de la constatarea că fiecărei întreprinderi îi corespunde un stil propriu, care se perfecționează pe parcursul activității şi funcționalității ei. Faptul că stilul întreprinderii determină şi influențează stilul de conducere poate fi demonstrat

dacă analizăm stilul întreprinderii ţinând seama de două criterii fundamentale ale managementului: organizare şi relaţii umane, aşa cum se arată în figura nr. 7.1[1].

Explicaţia stilului întreprinderii prin cele două criterii constă în următoarele:

- zona 1/1 este puţin intervenţionistă, atât în domeniul organizării cât şi a relaţiilor umane;
- zona 9/1 este cea mai raţională şi exprimă acordarea unei atenţii deosebite laturii umane;
- zona 1/9 acordă o mare importanţă organizării şi realizării sarcinilor;
- zona 9/9 conţine tendinţe de neglijare şi delăsări în domeniul ambelor criterii, constituind zona utopică.

Figura 7.1



Din corelarea celor două criterii, în cele patru zone, rezultă că stilul cadrului de conducere este determinat şi emanat de stilul întreprinderii. Activitatea de conducere ca proces social are la bază raporturile pe care trebuie să le stabilească cadrele de conducere cu oamenii care pun în valoare resursele alocate. În acest proces, individul inclus fie în procesul conducerii, fie colaborator sau subordonat, se constituie ca personalitate (nu ca sumă a braţelor de muncă), ca un ansamblu de tipuri de personalităţi umane, complexe, care pot fi atât factori de conflicte şi dezechilibre (teroare, tendinţe de agresivitate, contestarea autorităţii, neacceptarea unor competenţe şi ierarhii, absenteism, lipsă de angajare la efort etc.) sau factori ca bază a unui rezervor de creativitate şi eficienţă. Aceasta înseamnă că individul, colaboratorul sau subordonatul, constituenţi într-un sistem de personalitate, au un caracter probabilist, adaptiv şi demonstrează că reacţiile individului la stimulii exteriori nu se înscriu întotdeauna în raportul cauză-efect. În conducerea grupurilor umane se constată că nu întotdeauna aceeaşi cauză este urmată de acelaşi efect, ci multe efecte nu au o cauză imediată şi evidentă. Asemenea fenomene solicită din partea cadrelor de conducere o autocunoaştere aprofundată a colaboratorilor şi subordonaţilor şi practicarea unui stil de conducere corespunzător nivelului lor de autonomie.

---

[1] Mandache R., *Stiluri de conducere*, "Tribuna Economică", nr. 30-31, 1993.

Pentru clasificarea colaboratorilor şi a nivelului lor de autonomie se foloseşte o tipologie simplă care are la bază criteriile de competență şi motivați, aşa cum sunt prezentate în continuare:

⇒ nivel de autonomie A_1 – nu ştie şi nici nu vrea să ştie;

⇒ nivel de autonomie A_2 – nu ştie, dar doreşte şi se preocupă să ştie;

⇒ nivel de autonomie A_3 – ştie şi se angajează în realizarea sarcinilor;

⇒ nivel de autonomie A_4 – ştie, vrea şi poate realiza multe sarcini.

Succint şi ipotetic, caracteristicile de bază ale nivelurilor de autonomie pot fi descrise astfel:

A_1 – este trândav, un „dolce farniente". Nu ştie nimic şi nici nu vrea să cunoască altceva din activitatea întreprinderii;

A_2 – este un muncitor în vârstă cu vechime în muncă, modest, încadrându-se în formația de lucru;

A_3 – este un tânăr puțin înfumurat ce face studii de informatică. Chibzuieşte ceea ce face. Se antrenează şi se preocupă de afaceri. Poate fi mutat de pe un post pe altul în cadrul compartimentului; se poate conta pe activitatea lui;

A_4 – este un individ harnic, nu respinge sarcinile, este ambițios, rece, competent. Este tipul de om care ştie să le facă pe toate.

Care trebuie să fi poziția şi atitudinea cadrului de conducere față de aceste niveluri şi caracteristicile lor?

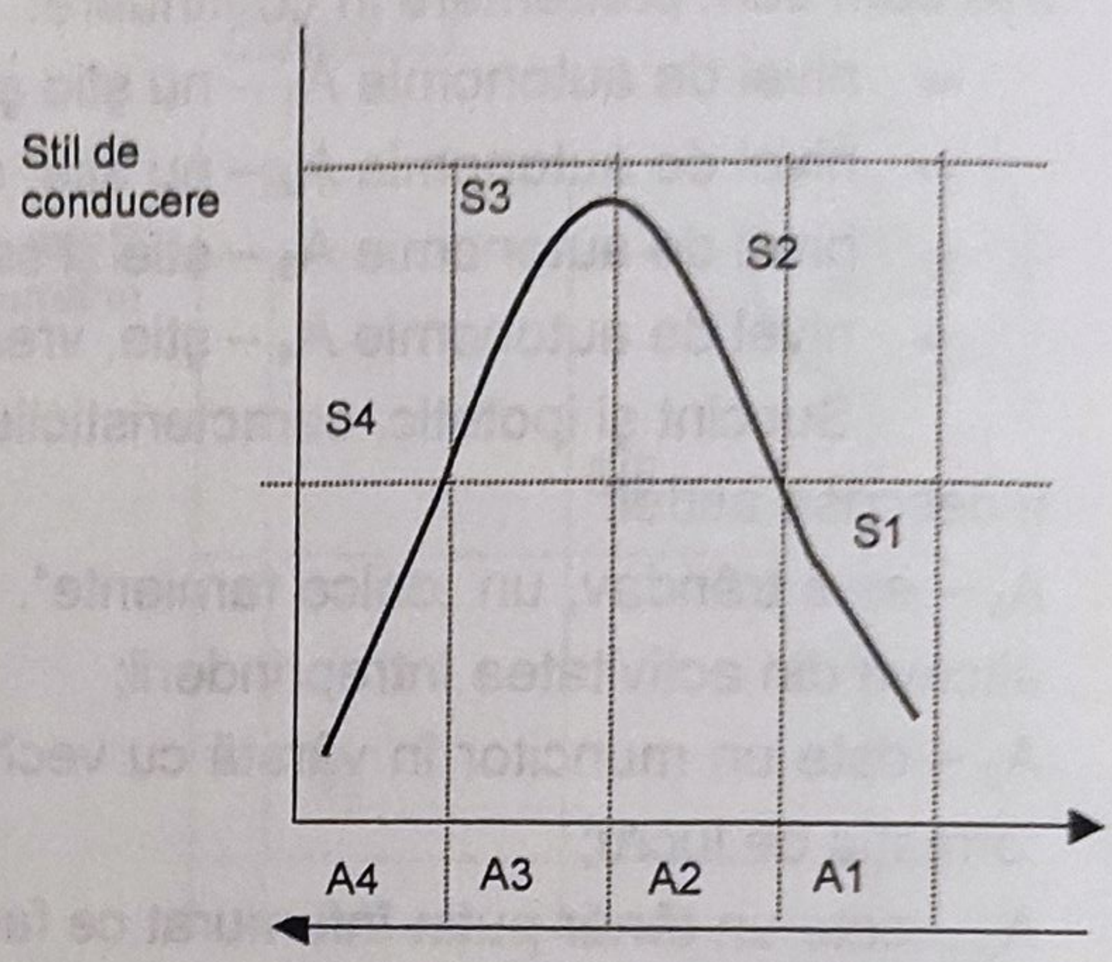
Pentru a răspunde la această întrebare, apelăm la cele două criterii fundamentale ale managementului – organizarea şi relații umane – prin care evidențiem patru stiluri de conducere corespunzătoare fiecărui nivel de autonomie (A_1, A_2, A_3, A_1), aşa cum se arată în figura 7.2.

Cele patru stiluri de conducere corespund sarcinilor pe care le au cadrele de conducere față de colaboratori: a structura, a mobiliza, a asocia, a delega. Conținutul tipologic prezentat permite alegerea unui stil de conducere eficient pentru fiecare din colaboratori, în funcție de nivelul de autonomie astfel:

- Stilul 1 pentru A_1 constă în constatarea şi verificarea permanentă şi detaliată asupra rezultatelor imediate, fără a aproba sau dezaroba ceva mai mult decât ce a realizat;

- Stilul 2 pentru A_2 solicită toate consemnările să se facă precis, cu nuanțe de încurajare, apelând la voința ce o are colaboratorul. În caz de greşeli, să i se acorde ajutorul moral pentru a lucra mai bine, însă cu multă atenție, pentru a nu cădea în paternalism şi să se ajungă în zona utopică 9/9, respective, în a-l neglija;
- Stilul 3 pentru A_3 necesită din partea cadrelor de conducere a stabili obiective prin negocieri şi lăsarea unei anumite latitudini inovatoare, pentru a putea aprecia contribuția la rezultatele finale ale întreprinderii;

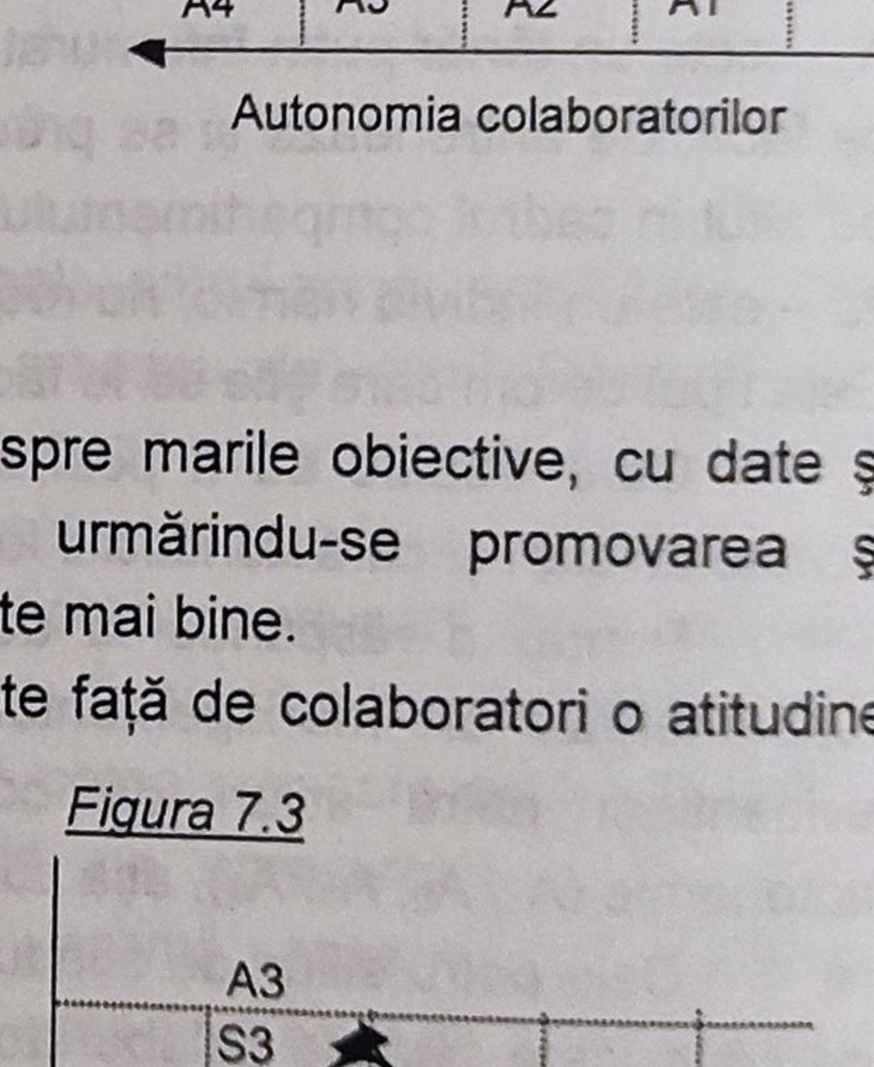
Figura 7.2



- Stilul 4 pentru A_4 solicită o orientare spre marile obiective, cu date şi efecte precise asupra rezultatelor, urmărindu-se promovarea şi repartizarea pe obiective ce le stăpâneşte mai bine.

Cadrul de conducere trebuie să adopte față de colaboratori o atitudine de mare finețe aşa cum se arată în figura 7.3.

Figura 7.3



Fiecare individ are un stil propriu şi în calitate de angajat (salariat) trebuie să se adapteze stilului întreprinderii, ceea ce face ca în practicarea de cadrele de conducere a stilului de conducere să se acorde o mare importanță reflexelor şi a reacțiilor de a căror calitate depinde desfăşurarea evenimentelor.

Indiferent sub ce denumire apar, cadrele de conducere trebuie să le folosească din plin în cele patru stări ale atitudinii lor, pentru a obține rezultate cât mai bune.

Management

Cadrele de conducere îşi pot construi scenarii pentru fiecare stil de conducere, în funcţie de comportamentul posibil al colaboratorilor şi nivelul lor de autonomie, prin respectarea criteriilor - competenţă şi motivaţie. Asemenea scenarii în care se îmbină cuplul format din conducător şi colaborator cu nivelul de autonomie şi stilul de conducere ($S_3 + A_3$), precum şi prin decalări ($S_1 + A_1$) etc. dovedesc prin conţinutul lor dificultăţile realităţilor de întreprindere.

Un conducător modern trebuie să ştie să acţioneze bine şi fundamentat pe cele patru registre ce cuprind stilul de conducere şi autonomia colaboratorilor. Toate combinaţiile extreme de tip $A_1 + A_4$ pot coabita numai pentru acel cadru de conducere capabil de a trece fără întrerupere şi fără tranzacţii de la stil de conducere în totalitate directiv la un stil delegativ.

Prin diferite combinări de tipuri şi stiluri de conducere au luate naştere tipuri mixte cum sunt:

- Inginer cu funcţie tehnică, cu o carieră formată, prin combinarea stilului S_1+S_2, se situează în zona 9/1 din grafic;
- Cadrul adaptiv combină stilul S_1+S_3;
- Cadrul specialist în organizare combină S_1+S_4 având posibilităţi de control, împărţind colaboratorii în capabili, care ştiu să se descurce şi cei ce nu vor şi nu pot;
- Cadrul ce plică concepte moderne de conducere, combină stilul S_2+S_3 sau S_3+S_2, având un stil deschis faţă de colaboratori, promovând relaţiile umane, perfecţionarea activităţilor etc.
- Cadrul care îşi sumă riscul, combină stilul S_2+S_4 sau S_4+S_2. Un asemenea cadru trăieşte într-o mare tensiune, vibrând precum coardele unui trapez. Nu stă între două alternative să aplice stilul S_2 şi să cadă în zona utopică 9/9, sau să fie indiferent în stilul S_4 din zona 1/1.
- Directorul întreprinderii reprezintă combinaţia stilului S_3+S_4. Situat în vârful ierarhiei, priveşte problemele şi oamenii de sus. În cazul în care va da atenţie numai stilului S_4, va da dovadă de miopie şi nu va cunoaşte realitatea din întreprindere. El poate obţine rezultate prin modelarea stilului S_3. În cazul în care se va ocupa de problemele mărunte (vizite la A_1+A_2), va pierde timpul în zadar.

Capitolul 8

SISTEMUL INFORMAȚIONAL ÎN MANAGEMENTUL ÎNTREPRINDERII

8.1 Conținutul şi definirea sistemului informațional

Noțiunea de informație are un mare grad de generalizare, fiind întâlnită în toate domeniile activității umane. Orice sistem natural sau socio-economic nu este posibil fără un schimb de informații atât în interiorul sistemului propriu, între componentele acestuia, precum şi între sistemul respectiv şi alte sisteme exterioare. Dacă structura organizatorică reprezintă scheletul întreprinderii, armătura de rezistență a conducerii, sistemul informațional este cel care oferă materia primă informațională în realizarea obiectivelor, atribuțiilor şi sarcinilor, componentelor şi responsabilităților, atât în procesul conducerii cât şi în cel de execuție.

Sistemele informaționale nu studiază nici substanța, nici energia, ci o altă formă a materiei-informației. Pentru un sistem economic, tehnic, fizic, biologic, etc informația este un mesaj cu caracter de noutate despre evenimentele ce au loc, ce au avut, sau care vor avea loc în interiorul sau exteriorul sistemului. Deci, prin informație se defineşte fiecare din elementele noi conținute în semnificația unui simbol sau grupuri de simboluri – mesaje verbale, scrise, semnale de natură tehnică şi fizică, cu ajutorul cărora se comunică date referitoare la anumite evenimente, stări sau acțiuni din întreprindere. Sistemul informațional pentru conducerea întreprinderii poate fi definit ca un ansamblu ierarhizat de procese informaționale, prin intermediul cărora se asigură conexiunile informaționale dintre sistemul conducător şi cel condus, dintre elementele componente ale acestor sisteme din cadrul întreprinderii, respectiv economic, social în scopul realizării obiectivelor.

Sistemul informațional poate fi definit ca ansamblul datelor, informațiilor şi circuitelor informaționale, procedurilor şi mijloacelor de tratare a informațiilor. O asemenea definiție este cuprinzătoare, întrucât cuprinde atât fluxurile informaționale cât şi mijloacele de prelucrare a datelor şi permite o mai bună înțelegere atât a sistemului informațional cât şi pe cel al conducerii. Înțelegerea acestui aspect are o mare importanță deoarece unii informaticieni pun semnul egalității între sistemul informatic care se ocupă de culegerea, transmiterea şi prelucrarea cu mijloacele automatizate a informațiilor şi sistemul informațional, care în conformitate cu definiția dată, este mult mai cuprinzător.

Informațiile iau naştere în mod obiectiv, determinist, sau aleator, în orice sistem între elementele componente din interiorul şi exteriorul întreprinderii. Locul de naştere a informației se numeşte sursă, iar locul unde ajunge se numeşte receptor. De la o sursă la receptor, informația circulă prin canalul de circulație. Între sursă, canal de circulație şi receptor există o strânsă legătură, reprezentând un factor important în asigurarea funcționalității întreprinderii.

Producerea, circulația şi utilizarea informației constituie un proces conştient, dirijat în care legile specifice procesului informațional pot fi prestabilite şi modificate în funcție de cerințele proceselor de conducere.

Cea mai simplă componentă a sistemului informațional este data, respectiv, descrierea cifrică a unor acțiuni, procese, fapte, fenomene, referitoare la situația existentă. Unele date au caracter de informație aducând elemente noi adresantului, un spor de cunoaştere privind direct sau indirect activitatea întreprinderii şi utilizabile în realizarea obiectivelor. Pe baza acestor calități, informațiile stau la baza declanşării acțiunilor şi luării deciziilor. Termenul cel mai adecvat este cel de informație economică şi constituie condiția indispensabilă în procesul conducerii şi realizării bunurilor economice. Informația economică se exprimă printr-un sistem de indicatori ce se agregă piramidal de la cei cantitativi, valorici şi analitici, până la indicatori cantitativi valorici de sinteză, la care se adaugă codurile şi nomenclatoarelor de costuri, asigurându-se o structură omogenă a informațiilor.

Ținând seama de principiile generale ale sistemelor precum şi de rolul informațiilor în asigurarea conexiunilor informaționale în procesul de conducere, rezultă că în conținutul lor informațiile sunt determinate de sistemul condus, iar în formă de sistemul conducător. Dacă în procesul producerii informațiilor forma lor se poate modifica în funcție de procedeele şi de mijloacele utilizate, conținutul lor rămâne acelaşi, fiind interdependente de structura sistemului condus şi

conducător. Aceasta motivează faptul că informațiile constituie o proprietate obiectivă a proceselor şi fenomenelor economice.

Din punct de vedere funcțional, informațiile utilizate în conducerea şi funcționarea întreprinderii se pot clasifica astfel:

- *informații de stare*, care caracterizează potențialul tehnic de producție, economic şi social, precum şi activitățile şi calitățile sale funcționale în diversele sectoare ale realizării obiectivelor (productivitatea, consumuri, resurse, capacități, disponibilități etc.).
- *informații de intrare,* ce caracterizează calitativ şi cantitativ nivelul sarcinilor şi al resurselor alocate activităților şi entităților sale funcționale în diferite perioade ale realizării sarcinilor (sarcini fizice, valorice, de producție, volumul mijloacelor fixe şi circulante, a veniturilor, a cheltuielilor etc.).
- *informații de ieşire*, caracterizează cantitativ şi calitativ nivelul şi consumul acestora în cadrul unității, activității şi entității sale funcționale în diversele momente ale realizării planului sau la sfârşitul perioadei de plan (valoarea şi structura produselor, lucrărilor, serviciilor, consumurilor fizice şi calorice de resursă, indicatori economico-financiari etc.).
- *informații de cooperare* caracterizează cantitatea şi calitatea relațiilor şi legăturilor dintre întreprindere şi elementul economico-social, dintre activitățile unității, dintre entitățile sale funcționale (volum şi structură, resurse necesare, comenzi, contracte, stocuri etc.).
- *informații de execuție*, cele care sunt folosite în procesele informaționale pentru executarea lucrărilor informaționale şi care conțin atât informațiile menționate, cât şi informațiie operative pentru conducerea şi funcționarea întreprinderii şi entității sale funcționale (structura şi caracteristicile tehnico-economice ale produselor, lucrărilor şi serviciilor, ale tehnologiilor şi procedurilor, mijloacelor şi forței de muncă, obiectivele muncii, norme şi normative, standarde, informații tehnico-ştiințifice etc.).

8.2 Proceduri informaționale

O componentă principală a sistemului informațional care a dobândit o pondere mare în întreprindere, o constituie procedura informațională. Prin

proceduri informaționale se înțelege ansamblul de elemente prin care se stabilesc modalitățile de culegere, înregistrare, transmitere şi prelucrare a informațiilor. Nivelul acestora arată progresele înregistrate în conceperea şi funcționarea sistemului informatic. Prin proceduri se stabilesc suporții de informații utilizați, respective, materiale folosite pentru consemnarea lor şi a caracteristicilor acestora. Dintre aceşti suporți mai des întâlniți menționăm: registre, boniere, formulare de hârtie tip, carnete, benzi de hârtie, benzi magnetice, discuri magnetice, suporți de memorie etc., care au fiecare o anumită caracteristică şi structură adecvată categoriilor de informații pentru care sunt utilizate. Dar procedurile informaționale nu se reduc numai la stabilirea suporților informaționali, ci prevăd şi mijloace folosite pentru înregistrarea, transmiterea şi prelucrarea informațiilor, fixarea succesiunii tratării informației, a operației etc. şi care odată înregistrate determină transmiterea informațiilor respective pe filiera ierarhică.

Stabilirea acestor elemente se face pornind de la finalitatea informațiilor, din care decurge rolul pe care-l are conducerea în precizarea obiectivelor şi sarcinilor la care trebuie să concure informațiile şi implicit în funcție de care informaticienii determină procedurile informaționale corespunzătoare.

Ținând seama de explozia mijloacelor moderne de culegere, înregistrare, transmitere şi prelucrare a informațiilor, procedurile informaționale se caracterizează prin aceea că devin sophisticate, folosindu-se metode informatice, statistice, economice, sociologice[1]. În acelaşi timp, procedurile informaționale au un grad sporit de formalizare prin tipizarea, standardizarea şi codificarea informațiilor în acelaşi fel, încât să uşureze integrarea lor pe verticala sistemului de conducere şi oferirea posibilităților de utilizare a calculatoarelor electronice, care pe lângă caracterul operațional de tratare a informației, are un grad de economicitate.

Baza materială a sistemului informațional economic o constituie mijloacele tehnice de calcul necesar culegerii, transmiterii, prelucrării, memorării şi interogării bazelor de date. O cerință majoră a funcționării optime, cu maximă eficiență a sistemului informațional, o constituie realizarea unei depline concordanțe între sarcinile ce revin sistemului şi metodologia de lucru. Sistemul informațional economic utilizează pe larg tehnica modernă de calcul, respectiv, competența sistemului informatic. Între sistemul informațional şi cel informatic există un raport de compoziție sau aparență în care ultimul este partea primului.

---

[1] Vezi Bită V., ş.a., *Sisteme informaționale în economie*, Ed. Tehnică, 1991.

Orice sistem informatic există numai în cadrul unui sistem informațional care-l cuprinde şi-l subordonează funcțional, utilizându-l ca infrastructura sa tehnică. Sub acest aspect, sistemul informatic este partea automatizată pe baza calculatorului electronic a sistemului informațional. Această parte este în corelație de ordonare sau subordonare în raport cu partea sistemului informațional. Deci la informația dintre procedurile automate şi manuale din cadrul sistemului informațional se va căuta adaptarea dintre cele două părți urmărind eficiența maximă a procedurilor automate.

Deoarece sistemul informatic îndeplineşte aceleaşi funcții ca şi sistemul informațional, se poate spune că sistemul informatic pentru conducerea întreprinderii, este de fapt sistemul informațional al acestuia în care pentru execuția proceselor informaționale sunt utilizate cu preponderență mijloacele automatizate, modele şi procedee oferite de ştiința conducerii, teoria sistemelor cibernetice, cercetarea operațională, teoria informației, etc. Rezultă că denumirea de sistem informațional sau de sistem informatic depinde atât gradul de automatizare a proceselor informaționale, cât şi la nivelul ştiințific al metodelor şi procedurilor utilizate în execuția acestor procese. Specificul activității întreprinderii este determinat de conținutul şi caracterul proceselor de conducere şi execuție prin intermediul cărora se asigură realizarea activităților. Deci fiecare activitate în cadrul ciclului planificare-programare, pregătire-lansare, control-reglare, evaluare-raportare, reclama din partea sistemului informatic date şi informații specifice activității respective. Pentru a avea siguranță că sistemul informatic furnizează informațiile reale necesare conducerii şi funcționării atât a întreprinderii cât şi a subdiviziunilor componente, este necesar ca structurarea să fie precedată de o delimitare riguroasă a componentelor sistemului întreprinderii, respectiv, a activităților.

Principalele funcții ale sistemului informatic sunt:

a. prelucrarea fizică, prin care se înțelege ansamblul operațiilor care modifică forma de prezentare a informațiilor, fără a schimba conținutul lor semantic. În acest sens, colectarea, culegerea datelor, codificarea, înmagazinarea, regăsirea şi difuzarea etc. reprezintă operații de prelucrare fizică.

b. prelucrarea logică presupune elaborarea de noi informații necesare beneficiarilor pe baza unor informați vechi înmagazinate în memoria sistemului, prin utilizarea unor proceduri adecvate.

În realizarea acestor funcții, sistemul informatic cuprinde trei subsisteme:

1. *Subsistemul de prelucrare fizică a datelor* asigură colectarea, codificarea, înmagazinarea şi regăsirea datelor şi informaţiile şi procesul difuzării a acestora către subsistemul de prelucrare logică.
2. *Subsistemul de prelucrare logică* asigură generarea informaţiilor noi pe baza datelor vechi regăsite, prin prelucrarea tradiţională sau cu ajutorul calculatorului electronic pe bază de programe complexe. Subsistemul de prelucrare logică trebuie să furnizeze beneficiarului acele informaţii de care are nevoie în formă utilizabilă.
3. *Subsistemul cognitiv* reprezintă un ansamblu de concepte, idei, proceduri, soluţii, recomandări, instrucţiuni etc., ce se referă la modul de exploatare a celor două subsisteme. Acest subsistem reprezintă inteligenţa întregului sistem informatic, asigurând funcţionarea corectă a tuturor elementelor componente ale subsistemelor.

Numărul, structura şi performanţele tehnice ale mijloacelor de tratare a informaţiilor determină performanţele de funcţionare a sistemului informaţional. În cadrul întreprinderii, utilizarea calculatoarelor electronice şi a terminalelor implică o integrare organică a sistemului managerial în specificul fiecărei întreprinderi. Înzestrarea şi folosirea computerului în întreprindere necesită măsuri de siguranţă privind păstrarea secretului de serviciu şi apărarea patrimoniului economico-financiar al acesteia.

În cadrul întreprinderii, sistemul informaţional trebuie să îndeplinească cumulativ următoarele funcţii:

- *funcţia decizională*, respectiv, menirea sistemului informaţional pentru asigurarea informaţiilor necesare luării deciziilor;
- *funcţia operaţională* are ca scop asigurarea operaţionalităţii deciziilor şi metodelor manageriale în realizarea obiectivelor întreprinderii;
- *funcţia de documentare*, respectiv, gnoseologică, pentru îmbogăţire a cunoştinţelor, care pot fi utilizate pentru luarea de decizii şi măsuri.

Din aceste funcţii rezultă tripla dimensiune a informaţiilor: dimensiunea individuală, care realizează potenţialul şi aspiraţiile personale; dimensiunea organizatorică, ca element de bază în stabilirea obiectivelor întreprinderii; dimensionarea socială, ce decurge din rolul şi responsabilităţile salariaţilor în calitate de executanţi sau acţionari.

8.3 Procese informaționale în managementul întreprinderii

Structura internă (fluxul informațional) reflectă în linii generale structura întreprinderii, realizând o imagine fidelă a proceselor care au loc în cadrul ei, atât la nivelul conducerii cât şi al producției. Cunoaşterea structurii interne, în special în domeniul activității de producție, are avantajul de realizare a unor performanțe în domenii cum sunt: reducerea circuitului stocurilor şi accelerarea vitezei de rotație a mijloacelor circulante, creşterea gradului de folosire a capacităților de producție şi utilizarea mai bună a fondurilor fixe; folosirea cercetării ştiințifice pentru obținerea unor randamente sporite etc.

Fluxul informațiilor ce au loc în activitatea întreprinderii oferă posibilitatea creării unor sisteme de comunicații. Analiza datelor din sistemul informațional constituie baza luării deciziilor, formându-se sistemul informațional decizional care este strâns legat de funcțiile conducerii.

În condițiile economiei de piață generată de legile cererii, ofertei, concurenței şi competenței, dau un caracter dinamic dezvoltării întreprinderii care trebuie să depăşească limitele raporturilor contabile clasice şi să perceapă informațiile sub aspectul dinamic care leagă cele două elemente ale procesului de conducere: previziunea şi controlul.

În activitatea întreprinderii, în general se deosebesc două tipuri de procese: materiale, respectiv, când produsele, obiectele, materiile prime etc., intră în circuitul economic cu documente însoțite; şi imateriale, când în circuit se află numai informații. De exemplu, statele de plată ale salariaților, buletinele de lucru, foile de pontaj etc., din domeniul producției, constituie procese materiale informaționale. În cazul în care biroul de facturi primeşte sarcina de a face mai multe copii după fiecare factură şi să le repartizeze pe servicii (contabilitate, costuri, depozite, desfacere) şi una să rămână la serviciul facturări, spunem că acestea constituie procese imateriale[2].

Această distincție nu are numai o valoare teoretică, deoarece felul informației şi felul procesului sunt factori ce influențează activitatea întreprinderii şi îi conferă distincției făcute o valoare practică. Rețeaua informațională trebuie să cuprindă toate locurile de muncă şi posturile şi din punctul de vedere al conținutului să corespundă cerințelor. Asigurarea posturilor cu informații este adesea îngreunată deoarece informația aşteptată de la un primitor nu

---

[2] Vezi Mandache R., *Conducerea unităților din agricultură*, Ed. Univ. "Al.I.Cuza", Iaşi, 1985.

corespunde necesarului său de informare, sau din cauză că pregătirea trimițătorului de a transmite informații nu corespunde cerințelor. În asemenea cazuri este necesară descrierea clară a postului, delimitarea precisă a sarcinilor şi competențelor, stilul de conducere, instruire etc.

Lărgirea continuă a diviziunii sociale a muncii a dus la o mai mare interdependență a funcției de conducere pe diferite faze ale procesului de producție şi prin aceasta la înlocuirea treptată a cunoaşterii directe cu cea indirectă. Cunoaşterea indirectă se realizează cu ajutorul informațiilor prin sistemul informațional. În acest sens, procesul informațional apare ca o imagine a procesului de producție, cu mențiunea că procesul de producție are o desfăşurare continuă, iar procesul informațional are un caracter pulsatoriu şi întotdeauna defazat în urmă față de primul.

Realizarea şi conducerea fazelor procesului de producție necesită informații specifice pe faze şi pe total producție. Unitatea dintre procesul de producție şi procesul informațional, permite urmărirea şi reglarea permanentă, operativă şi preventivă a desfăşurării procesului spre realizarea scopului propus. Unitatea dintre procesul de producție şi cel informațional constă în faptul că procesul informațional din întreprindere depinde de procesul de producție şi este influențat de acesta, procesul de producție imprimând procesului informațional propriile legalități. Informația trebuie să joace rolul de element regulator al acțiunilor de conducere. În ultimă instanță, decizia este actul prin care se pune în valoare informația şi orice întrerupere a unității ce există între informație - decizie - acțiune are efecte nedorite asupra eficienței muncii de conducere. Aceasta impune sistemului informațional să faciliteze desfăşurarea corectă a procesului de conducere pe care-l serveşte informația şi cu care se întrepătrunde, oferind managerului siguranța în luarea deciziilor[3].

Pentru conducere, rețelele de emisie şi recepție a informațiilor transmise pe liniile ierarhice şi între compartimente conform structurii organizatorice (descendente, ascendente, orizontale) formează sistemul de comunicații respectiv coloana verbală, ca parte a sistemului informațional. Asemenea informații au o mare însemnătate acolo unde nerealizările dintr-un sector se restructurează, aducând pierderi în alt sector de a cărei activitate depinde. O informare continuă pe orizontal împiedică producerea unor pagube şi efectuarea unor cheltuieli neeconomicoase. Informația economică nu reprezintă un scop în sine ci un instrument al conducerii pentru eleborarea deciziilor şi

---

[3] Vezi Mandache R., *Management*, 1993.

divizarea activităților. Fiecare nivel ierarhic are nevoie numai de o parte din informațiile care circulă. Fiecare cadru de conducere este informat nu cu toate datele culese şi prelucrate, ci cu acelea care să-i permită cunoaşterea mersului activității de care răspunde şi pentru care îi este delimitată conducerea.

Volumul, structura şi gradul de sintetizare a informațiilor este direct proporțional cu nivelul de conducere căruia îi sunt adresate, aşa cum se arată în tabelul nr. 8.1.

Tabelul 8.1

Nivelul ierarhic	Conținutul informației	Caracterizarea informației	Volumul informației
Consiliul de administrație	⇨ informații sintetice; rapoarte, fişe, centralizatoare, situații de cheltuieli	• să asigure luarea deciziilor tactice	- relativ redus
Comitetul director dir. General	⇨ studii, analize de ansamblu asupra întreprinderii, informații din exterior	• grad de prelucrare	- volumul integral de informații
Conducători pe funcțiuni dir. Tehnic, economic etc.	⇨ informații tehnice şi de producție pe domenii; informații de execuție, de programare şi urmărire a producției	• să asigure coordonarea şi coop. între firme şi sectoare; să asigure divizarea deciziilor tactice pe domenii	- volum mare specializat şi corelat cu funcțiile întreprinderii
Conducători pe compartimente de producție şi deservire; şefi ateliere şi sectoare	⇨ informații detaliate în domeniul pregătirii şi lansării, urmăririi producției; informații referitoare la veniturile şi cheltuielile compartimentului	• să asigure luarea operativă a deciziilor la locul de producție; să asigure cunoaşterea situației	- volumul mare în domeniul tuturor funcțiilor întreprinderii sintetizat la nivel de compartiment
Ad. Generală a acționarilor	⇨ informații de sinteză selectivă cu privire la exoluția întreprinderii; informații cu precădere operativă	• economice a compartimentelor	- volum integral de informații

Cu cât numărul de nivel ierarhic din întreprindere este mai redus, cu atât calea de transmitere este mai scurtă şi pericolul degradării informării este diminuat.

Capitolul 9

CONDUCEREA SISTEMELOR COMPLEXE

9.1 Principiile sistemului de conducere a întreprinderii

Exercitarea unei conduceri eficiente are la bază un ansamblu de principii cu triplă determinare: social-economică, tehnico-materială umană.

Aceste principii se divid în funcție de sfera de cuprindere a proceselor şi ansamblului activităților ce alcătuiesc întreprinderea, în general, şi specifice diferitelor componente majore ale sistemului de conducere, structura organizatorică, sistem informațional etc.

Principiile generale arată nivelul de dezvoltare a ştiinței managementului şi fundamentele teoretice necesare modelării de ansamblu a sistemului de conducere a întreprinderii. Cunoaşterea şi aplicarea unui asemenea sistem constituie un mijloc pentru cadrele de conducere şi personalul de specialitate cu atribuții în conducerea activităților din întreprindere.

Principiile sistemului de conducere constau în:

- Principiul asigurării coordonanței dintre parametrii sistemului de conducere a întreprinderii, a caracteristicilor sale şi a mediului ambiant. Desfăşurarea unei activități competitive necesită o corelare, o perfecționare şi adaptare a sistemului de conducere la situația existentă şi la contextul socio-economic în care se desfăşoară activitățile în întreprindere. Acest principiu este rezultatul dinamismului dezvoltării economice, tehnologice, ştiințifice şi culturale etc., care sub influențele externe şi interne, întreprinderile îşi modifică parametrii

în ritm rapid şi atrag după sine modificările în relaţiile de conducere şi în conţinutul procesului de conducere.

Asigurarea unei depline concordanţe între parametrii sistemului de conducere şi caracteristicile întreprinderii, precum şi ridicarea nivelului acestei concordanţe, condiţionează eficienţa procesului de conducere şi decizia întreprinderii.

- Principiul conducerii participative are în vedere ca executarea proceselor importante şi complexe şi a relaţiilor de conducere să fie rezultatul unei colaborări între toţi factorii implicaţi: cadre de conducere, specialişti, reprezentanţi ai proprietarilor etc. Conducerea participativă este solicitată de dinamismul şi complexitatea activităţilor, influenţa factorilor din mediul extern al întreprinderii, evoluţia ştiinţifică şi tehnică, comercială, organizatorică, nivelul profesional ridicat al personalului, precum şi internaţionalizarea activităţilor economice. Pentru societăţile comerciale şi regulile autonome din ţara noastră problemele legate de conducerea participativă sunt prevăzute în statutul, contractul de societate etc.

- Principiul motivării factorilor implicaţi în activitatea întreprinderii este determinat de profitul ce se poate obţine prin combinarea factorilor implicaţi în funcţie de natura şi forma de proprietate şi concepţia privind folosirea pârghiilor economice, în care rolul principal îl are motivaţia. Motivarea trebuie să exprime stabilirea şi utilizarea stimulentelor de către factorii decizionali, în aşa fel încât să realizeze o armonie a intereselor părţilor. Acest principiu impune cu necesitate evaluarea motivaţiilor pentru toţi componenţii (compartimente, cadre de conducere, acţionari, furnizori, clienţi etc.) şi adoptarea modalităţilor de împărţire a profitului, folosirea diferitelor părţi din acestea, de salarizare, de evaluare şi promovare a personalului, de sancţionare materială, de stabilire a mărimii dividendelor, comisioanelor, premiilor etc., a factorilor implicaţi la realizarea obiectivelor întreprinderii.

- Principiul eficienţei are ca obiect combinarea proceselor şi relaţiilor de conducere pentru maximizarea efectelor economico-sociale şi asigurarea unor competitivităţi ridicate. Acest principiu solicită modelarea sistemului de conducere

a întreprinderii în, aşa fel încât să-i asigure o funcţionalitate echilibrată bazată pe supravieţuire şi competivitate. Realizarea acestui principiu implică folosirea unui instrumentar modern de concepte şi metode de conducere şi economice, juridice, tehnice, sociologice, bazat pe o analiză lucidă şi sintetică a realităţilor.

9.2 Componentele sistemului de conducere a întreprinderii

Sistemul de conducere a întreprinderii poate fi diferit ca un ansamblu de elemente cu caracter decizional, organizatoric, irformaţional din cadrul întreprinderii, prin intermediul căruia se execută procesele şi relaţiile de conducere.

Sistemul de conducere a întreprinderii este fundamentat pe o gamă de principii, reguli şi cerinţe care asigură modelarea sa, corespunzător ştiinţei managementului. În conceperea şi realizarea unui sistem de conducere trebuie să se ţină seama de elementele specifice din fiecare întreprindere: profilul, dimensiunea şi structura resurselor umane, materiale şi financiare, potenţialul şi mentalitatea personalului, poziţia întreprinderii pe piaţă etc. Oricare ar fi caracteristicile întreprinderii, un sistem de conducere cuprinde: subsistemul organizatoric; subsistemul informaţional; subsistemul decizional; subsistemul metode şi tehnici de conducere şi alte elemente de conducere[1].

Competenţa cea mai concretă din sistemul de conducere o reprezintă ***subsistemul organizatoric***, care constă în totalitatea elementelor organizatorice care asigură combinarea, divizarea şi funcţionarea proceselor de muncă din întreprindere. În cadrul sistemului organizatoric al întreprinderii sunt cuprinse cele două categorii de organizare:

Organizarea formală este ansamblul elementelor organizatorice din întreprindere, stabilite de conducere prin regulamentul de organizare şi funcţionare, organigrame, descrieri de posturi şi funcţii. Organizarea formală are în vedere funcţiile, activităţile, sarcinile şi atribuţiile. În cadrul întreprinderii, aşa

---

[1] Vezi Boldur – Lăţescu, *Logica în conducerea sistemelor*, Ed. Academiei Române, 1992.

după cum s-a arătat în capitolele anterioare, există cele cinci funcțiuni (cercetare-dezvoltare, comercială, producție, financiar-contabilă, personal).

Din punct de vedere structural, conținutul funcțiilor întreprinderii sunt modelate în structura organizatorică. Structura organizatorică cuprinde ansamblul posturilor şi subdiviziunilor organizatorice, constituite în aşa fel încât să asigure condițiile organizatorice pentru realizarea obiectivelor.

În cadrul întreprinderii, componentele structurii organizatorice sunt: postul, funcția, ponderea ierarhică, compartimentul, nivelul ierarhic şi relațiile organizatorice.

Organizarea informală este strâns legată de cea formală şi este formată din elementele şi interacțiunile umane cu caracter organizatoric, care se manifestă spontan între componenții întreprinderii. Componentele organizării informale constau din: grupa informală, norma de conduită a grupei, relațiile informale, leaderul informal etc.

Deci subsistemul organizatoric al întreprinderii este format din sistemele organizatorice formale care sunt predominate şi cele informale îndeplinind mai multe funcții:

- stabileşte componentele organizatorice ale întreprinderii în funcție de obiectivele propuse, resurse şi viziunea conducerii;
- interconectează subdiviziunile organizatorice în vederea realizării unei funcționalități optime a întreprinderii;
- asigură cadrul organizatoric pentru desfăşurarea activității întreprinderii.

Deci structura organizatorică constituie armătura, sistemul osos de rezistență a întreprinderii, care prin caracteristicile ei constructive asigură eficiența activităților.

Subsistemul informațional caracterizat prin dinamism şi flexibilitate datorită progreselor din informatică, desemnează datele, informațiile, circuitele şi fluxurile informaționale, procesele şi mijloacele de prelucrare a datelor pentru a asigura un suport informațional necesar previziunilor asupra obiectivelor întreprinderii.

În cadrul întreprinderii, funcțiile sistemului informațional asigură informațiile tuturor compartimentelor întreprinderii.

Subsistemul decizional constă în ansamblul deciziilor adoptate şi aplicate în întreprindere. Ele sunt specifice conducerii şi reprezintă sistemul de comandă care reglează activitățile şi desemnează cursul de acțiune pentru realizarea obiectivelor întreprinderii. Funcțiile sistemului decizional din întreprindere sunt: *direcționarea dezvoltării* de ansamblu al întreprinderii şi a componentelor sale; *declanşarea acțiunilor* personalului pentru realizarea sarcinilor.

Subsistemul privind metodele şi tehnicile de conducere cuprinde ansamblul metodelor, tehnicilor şi procedurilor folosite de cadrele de conducere care, folosite în mod rațional şi cu profesionalism, contribuie la creşterea eficienței activității de conducere.

Componentele principale ale acestui subsistem constau în: metodele şi sistemele de conducere, respectiv: diagnosticarea, delegarea, metoda conducerii prin obiective, prin proiecte etc. Acest subsistem îndeplineşte următoarele funcții:

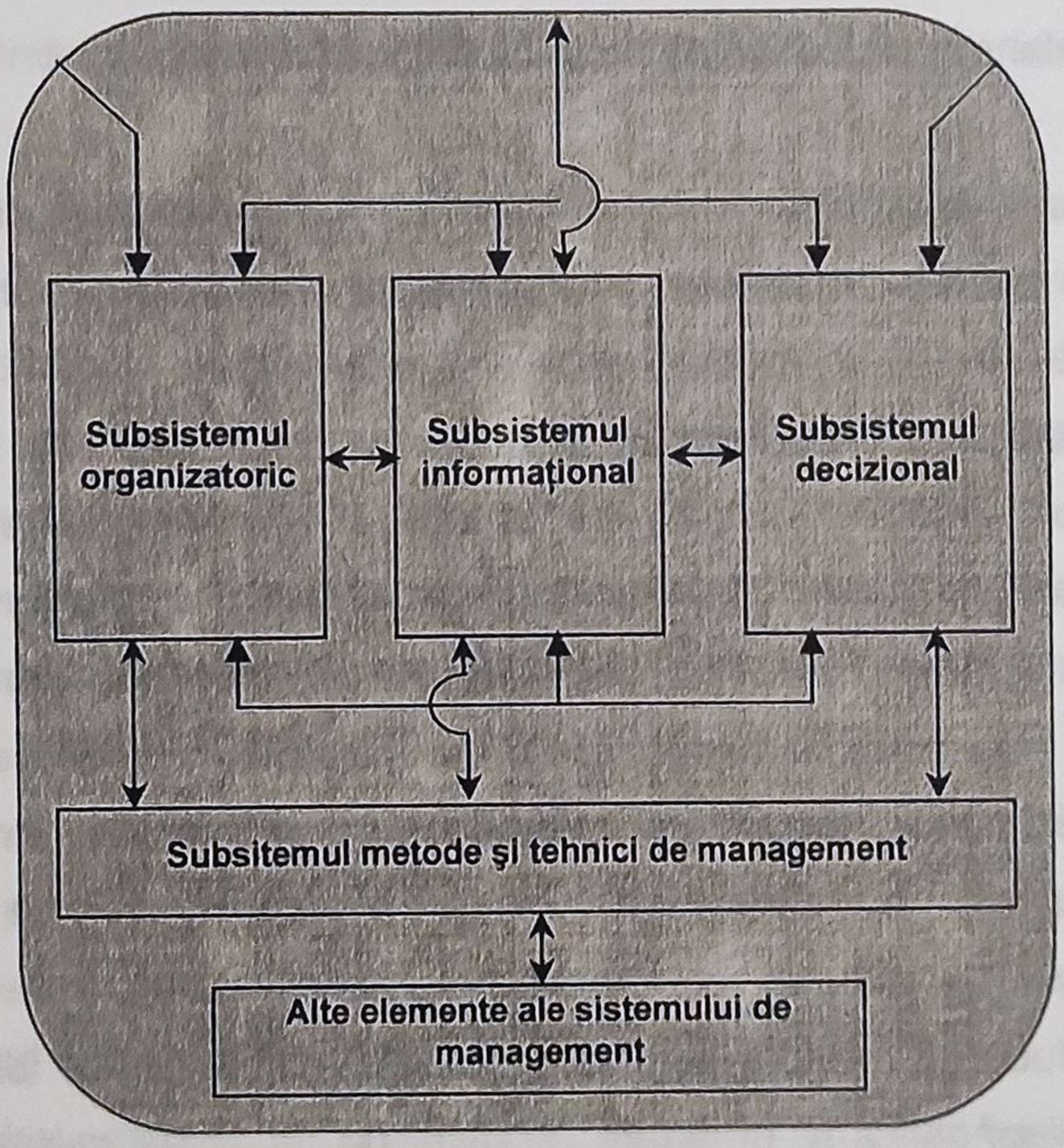
- calitatea sistemului de conducere a întreprinderii depinde de gama metodelor şi tehnicilor de conducere încorporate, prin sintetizarea din procesul practicii sociale a celor metode şi tehnici de conducere care s-au dovedit cele mai eficiente.

  Conducerea întreprinderii este de neconceput fără o folosire frecventă a şedințelor, diagnosticare, delegare, graficul de muncă a cadrului de conducere etc.
- scientizarea muncii de conducere prin aplicarea ştiinței managementului pe baza unui corp de cunoştințe şi metode de conducere aplicată de cadrele de conducere, care să determine creşterea competitivității. Posibilitatea ce există datorită progreselor în informatică, cibernetică şi robotică impun remodelarea activităților corespunzător cerințelor economiei de piață pe baza unor noi metode de conducere şi folosirea instrumentelor de conducere.
- dezvoltarea potențialului personalului de conducere şi execuție în calitate de titulari de posturi de conducere, cât şi ca oameni cu o personalitate proprie. În

acest context, conceperea şi utilizarea subsistemului metodelor de conducere, trebuie să aibă în vedere evaluarea, folosirea şi dezvoltarea potențialului profesional al fiecărui salariat care să asigure performanțele actuale şi de perspectivă ale întreprinderii.

Schematic, sistemul de conducere al întreprinderii poate fi prezentat astfel în figura următoare (9.1.):

Figura 9.1



9.3 Caracteristicile conducerii sistemice

În activitatea întreprinderii, procesele de producție şi economice sunt supuse aceloraşi legități, gradul de complexitate depinzând în principal de doi factori:

- modificarea cantitativă a numărului de elemente ce contribuie la realizarea procesului economic precum şi a diferitelor tipuri de relaţii ce se stabilesc între aceştia;
- accelerarea vitezei de desfăşurare a proceselor economice, ca urmare a faptului că în acelaşi interval de timp au loc un număr tot mai mare de evenimente ce influenţează desfăşurarea acestor procese.

Realizarea obiectivelor întreprinderii depinde de modul de combinare a resurselor materiale, umane şi financiare, orice creştere sau descreştere sporeşte complexitatea folosirii eficiente a acestora în obţinerea performanţelor. Gradul de complexitate a proceselor economice este însoţit de creşterea gradului de noutăţi care încă nu sunt determinate, datorită faptului că evoluţia oricărui element ce intervine în proces, este determinată de un mare număr de parametri endogeni şi exogeni ai întreprinderii, care au o dinamică accentuată şi ale căror valori pot fi cunoscute în unele cazuri doar estimativ.

Toate acestea dovedesc că metodele clasice de analiză din conducerea activităţilor din întreprindere nu mai pot face faţă cerinţelor unei înalte eficienţe şi competitivităţii. Ştiinţa contemporană a pus la îndemâna practicii noi metode şi tehnici de analiză şi conducere, respectiv, cibernetică economică, care evidenţiază într-un punct nou de vedere, pe baza legilor generale ale conducerii sistemice, funcţionalitatea proceselor economice. Dintre conceptele pe care cibernetica le-a introdus în ştiinţele economice şi care s-au dovedit a fi deosebit de eficiente este conceptul de sistem.

O altă consecinţă a acestor cercetări este cea legată de dezvoltarea teoriei sistemelor dinamice, teoria reţelelor, teoria deciziilor, teoria automatelor etc. Dezvoltarea teoriei generale a sistemelor s-a făcut pe următoarele direcţii:

- orientarea aprobării sistemice pe clase restrânse de obiecte şi construirea unor modele matematice;
- fundamentarea metodologiei de construire a noilor sisteme de conducere;
- folosirea metodelor cercetării operaţionale în ştiinţa sistemelor;
- generalizarea teoretică a ideilor cercetării structural sistemice în discipline distincte, domenii care au atras un mare număr de specialişti.

În teoria sistemelor noțiunea de sistem se referă la orice entitate fizică compusă din părți independente și a relațiilor existente între părți. Știința sistemelor se ocupă în special de sisteme create de om pentru anumite scopuri, în care studiul sistemelor naturale, constituie mediul ambiant al celui dintâi. Sistemele naturale se grupează în funcție de existența sau nonexistența schimbului de energie cu mediul, în sisteme închise și sisteme deschise. Întrucât practic nu se poate realiza o incidență adiabatică perfectă, toate sistemele naturale sunt grupate în sisteme deschise ce se caracterizează prin aceea că se pot adapta noilor condiții ale mediului. Sisteme deschise pot fi cu autoreglare și cu autoorganizare, schimbându-și structura și modificând conexiunile dintre ele. Ele pot fi stabile și instabile, în funcție de posibilitatea de a produce sau nu modificări în sistem, odată cu variația între anumite limite definite a parametrilor caracteristici.

Sistemele artificiale tind să posede proprietățile sistemelor naturale. Proprietățile acestor sisteme se reflectă la posibilitatea că acestea să fie controlate, observate, adaptate optim la condiții, intervenția făcându-se numai în stări posibil de a fi controlate dintr-o stare inițială, evoluția în spațiul stărilor fiind univoc sesizată prin intermediul stărilor de ieşire.

Noțiunea de sistem a apărut prin dezvoltarea conceptului fizic de „mecanism" și a acelui biologic de „organism", care au fost preluate de cibernetică și prin diferite procese de matematizare, abstractizare și generalizare, a creat conceptul de sistem. Pătrunderea teoriei generale a sistemelor în științele economice, începând cu definirea de sistem și obiectul lui de studiu, a permis particularizarea la condițiile specifice a unor tehnici și algoritmi de analiză și optimizări cu caracter general. Acest salt făcut de la teoria „atomistă" la cea sistemică la teoria generală a sistemelor s-a impus prin multiplele sale posibilități de abordare a diferitelor domenii, precum și prin fundamentarea a o serie de elemente de natură metodologică cum sunt:

- analiza riguroasă a ansamblurilor organizate, bazate pe cercetarea structurală și sistemică a acestora;

- punerea în valoare a unor modalități de cercetare științifică asupra unor concepte cum sunt: organizarea, finalitatea, totalitatea;
- trecerea de la abordarea empirică în studierea entităților (viziunea atomist-organizatorică) la studiul științific al relațiilor ce determină fizionomia, structura şi dinamica sistemelor;
- elaborarea unor metode şi tehnici de tratare a izomorfismelor „ansamblurilor organizate", care permit investigații în toate domeniile de activitate.

Pentru prima dată ideile despre cibernetică au fost elaborate de Gh. Odolbleja în anul 1938, iar caracterul sistemic al proceselor social-economice au fost elaborate de N. Wiener în anul 1948. Pleiada de autori recunoscuți în domeniul teoriei generale a sistemelor(L. von Bertalanffi, O. Lange, W. Ross, Ashby şi alții), alături de specialişti în teoria matematică a sistemelor, au avut ca rezultat crearea unei noi viziuni la care s-a ajuns prin valorificarea metodologică privind elementele conceptuale sistem–structură–funcție în cercetarea ansamblurilor organizate.

Adaptabilitatea sistemului este solicitată de obligativitatea ca aceasta să satisfacă calitățile ce rezultă din însăşi destinația pe care o are obiectul descris prin sistemul respectiv.

Adaptabilitatea unui sistem artificial nu este strict analoagă cu aceea a unui sistem natural. La sistemele artificiale adaptabilitatea nu urmăreşte supraviețuirea sistemului, ci mai curând asigurarea funcționării cu anumite performanțe în condiții determinate. Există două posibilități de adaptare: internă şi externă. Indiferent de sistemul care-l reprezintă, sistemele posedă proprietăți general valabile, respectiv: coerența şi independența; factorizarea progresivă; sistematizarea progresivă; centralizarea.

9.4 Conținutul conducerii sistemice

Conducerea modernă utilizează concepții, metode şi tehnici ale unui număr de discipline economice, matematice, sociologice şi psihologice, cu scopul de a reuni elementele multidisciplinare şi asigurării structurale a conducerii

(conducerea de ansamblu a producției, zonală şi regională, la nivelul societăților comerciale şi regiilor autonome etc.).

Deoarece aceste sfere ale conducerii trebuie analizate în interdependența lor, apare necesară cunoaşterea conținutului şi caracterului sistemului conducerii la nivel de întreprindere. Activitatea de conducere se desfăşoară în cadrul obiectivelor organizate, urmărind coordonarea eforturilor oamenilor, asigurarea coeziunii şi unității tuturor elementelor componente în conformitate cu principiile autonomiei şi finalității întreprinderii.

Conducerea sistemică este abordată din punct de vedere funcțional, considerând activitatea ce se desfăşoară în întreprindere ca fiind alcătuită din mai multe specialități de muncă, care constituie o entitate a procesului de conducere şi care în mod logic are în vedere respectarea cu strictețe a succesiunilor, faptelor şi procedeelor care conduc la realizarea obiectivelor, conducerea fiind o entitate omogenă, iar întreprinderea ca un laborator în care se armonizează interesele sociale, economice cu cele umane, în succesiunea lor firească, a fluxului intern. Întreprinderea ca subsistem al ramurii este un întreg format din părți (subsisteme), influențată de dinamismul sistemului superior. Cu cât acest dinamism creşte, cu atât sistemele componente şi legăturile sistemului întreprinderii îmbracă stări, poziții şi configurații cu mare varietate şi stabilite între elemente şi conexiuni, solicitând conducerii adaptabilitatea față de schimbări[2].

În acest fel, din punct de vedere al conducerii, abordarea sistemică presupune că întreprinderea este un complex de elemente interconectate prin legături de tipul relațiilor şi conexiunilor.

Integrarea prin elementele sale (sistemul integrat şi mediul integrator) condiționează principalele probleme ale activității întreprinderii. Sistemul integrat se caracterizează prin mărimea şi structura activităților (operațiilor) componente, nivelul de dezvoltare a acestora, caracterul organelor şi sistemelor de conducere la nivelul întreprinderii şi componentelor sale. Mediul integrator precizează ansamblul normelor şi legităților generate de tendințele procesului social şi receptivitatea față de elementele transformatoare noi. Aprofundarea analizei

---

[2] Jaba O., *Conducerea operativă a producției*, Ed. Univ. "Al.I.Cuza" Iaşi, 1994.

proceselor integrării şi mediului integrator a dus la crearea unei noi discipline – ingineria sistemelor, care are în vedere clasificarea problemelor complexe pe care le generează introducerea în practica activităţii social-economice a noilor descoperiri în domeniul ştiinţei şi tehnologiei.

Rezultă că noţiunea de sistem, ca ansamblu de elemente, organizată pe baza legăturilor de condiţionare şi a cărei funcţionare se desfăşoară într-un mediu dinamic, pe care-l influenţează şi de care este influenţat, se referă la orice entitate compusă din părţi interdependente, sistemul nefiind numai totalitatea părţilor, ci şi totalitatea relaţiilor dintre aceştia. Deci noţiunea fundamentală în teoria sistemelor rezidă în cea de grad de organizare şi-i dă sistemului următoarele caracteristici:

- obiectivele reprezintă însăşi raţiunea existenţei sistemului, respectiv, motivaţia şi finalitatea lui;
- elementele sau entităţile ce alcătuiesc componenta constructivă formând starea sistemului;
- relaţiile şi raporturile dintre elementele sistemului formează componenta funcţională sau dinamica sistemului.

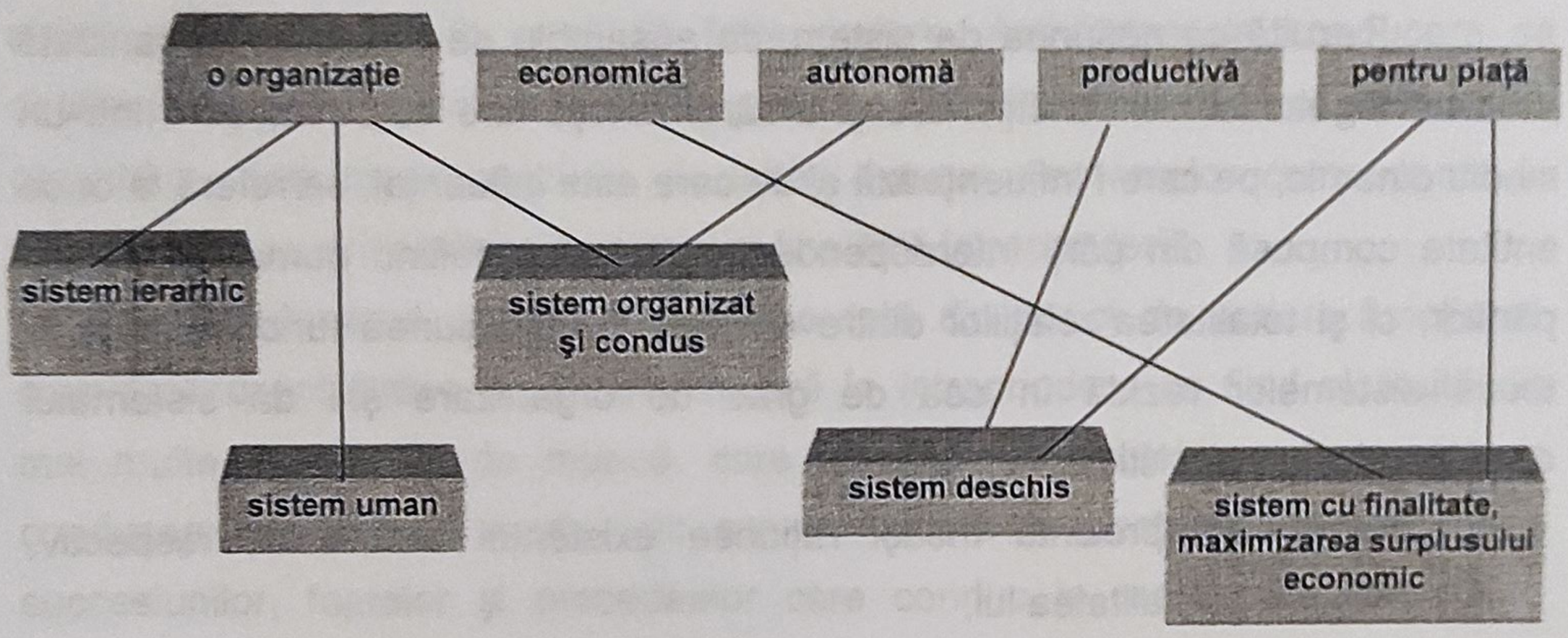
În funcţionarea întreprinderii, o atenţie deosebită trebuie acordată conducerii (sistemului conducător), întreprinderea ca un tot unitar fiind sistemul condus ca o grupare umană organizată. Legătura dintre aceste două sisteme se realizează prin sistemul informaţional şi-i dau întreprinderii conţinutul de sistem. Sistemul întreprindere se deosebeşte fundamental de altele, deoarece se constituie ca un ansamblu de elemente, în interacţiune, în dinamică şi organizat în funcţie de scopul urmărit. În accepţiune de sistem uman organizat, putem spune că şi o orchestră de amatori, un liceu, o facultate, o organizaţie politică sunt system, însă nu sunt şi nu formează întreprinderi.

Întreprinderea este un sistem ce posedă caracteristici specifice şi poate fi prezentată schematic în figura nr. 9.2.

Relaţiile dintre sisteme şi mediu se exprimă sub forma intrărilor, ca influenţe ce provin din exterior, şi ieşirile formate din influenţe pe care sistemul le

exercită asupra mediului. Unele ieşiri se numesc criterii şi permit aprecierea funcționării de ansamblu a sistemului.

Figura nr. 9.2.



Strâns legată de structură se află funcția sistemului şi exprimă sistemul în acțiune, respectiv, modalitatea în care sistemul primeşte influențele mediului şi care, prelucrate le transferă asupra aceluiaşi mediu sub forma ieşirilor. Conducerea sistemică are ca scop optimizarea funcționării sistemului, păstrarea stabilității echilibrului şi dinamicii prin folosirea eficientă a tuturor resurselor[3].

Conducerea sistemică s-a impus odată cu introducerea mijloacelor electronice de calcul şi integrarea organelor de conducere în unități direct productive, creându-şi sistemele integrate. Aceste mutații au dus la divizarea sistemului în: sisteme efectorii şi sisteme de conducere, între ele existând o strânsă legătură, independent de mediu, fiind aşezate pe principiul conexiunii inverse. Această divizare a sistemului de conducere cuprinde:

- sistemul informațional;
- sistemul de control şi urmărire;
- sisteme de analiză şi elaborare a variantelor;
- sistem decizional.

[3] Bellenger L., *Les nouvelles missions du management. Adaptation et flexibilité*, Paris, 1984.

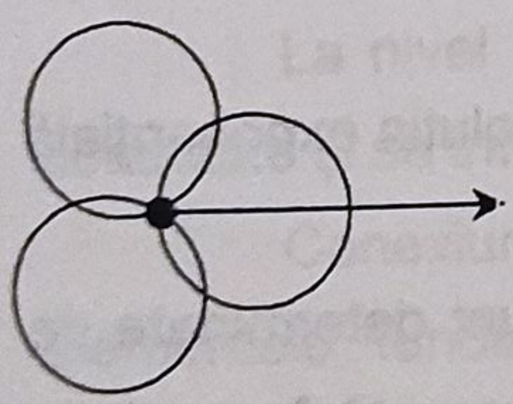
Conducerea sistemelor complexe poate fi privită sub două aspecte:

1. *Ca factor al cunoaşterii în folosirea metodelor şi tehnicilor de conducere*, a rolului sistemului şi subsistemului, a legăturilor cu mediul intern şi extern, a factorilor ce pot accelera sau frâna funcționalitatea normală a întreprinderii. Pe lângă acestea mai este necesară cunoaşterea stadiului actual al proceselor şi tendințelor, a ingeniozității şi spiritului creator, a motivației şi a modului de gândire în domeniul managementului. Abordarea sistemică la nivel macroeconomic are la bază metode şi forme de gândire cibernetică, care constau în crearea unor sisteme complexe, cu motivații perpetue, de aproximări, succesiuni, informații, control, atât în timpul proceselor ce au loc, cât şi după, pentru reducerea perturbațiilor şi dezechilibrelor. Asemenea forme de gândire pot fi urmărite prin:

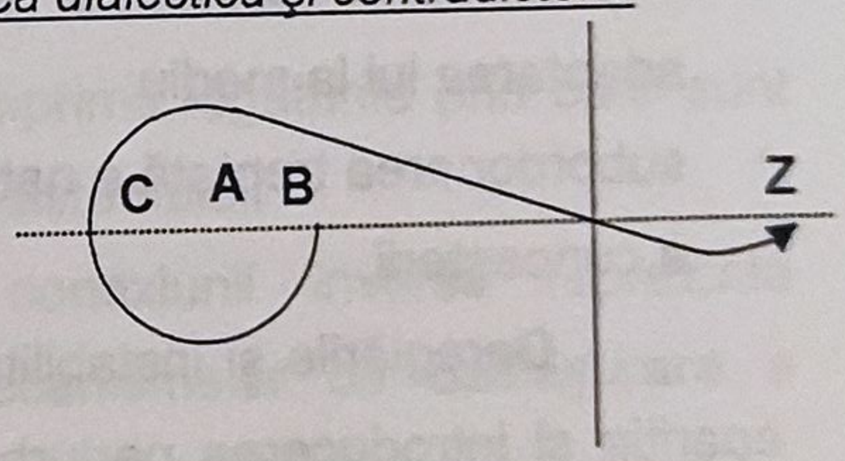
- Analiza logică şi secvențială:

A B C D ... Z

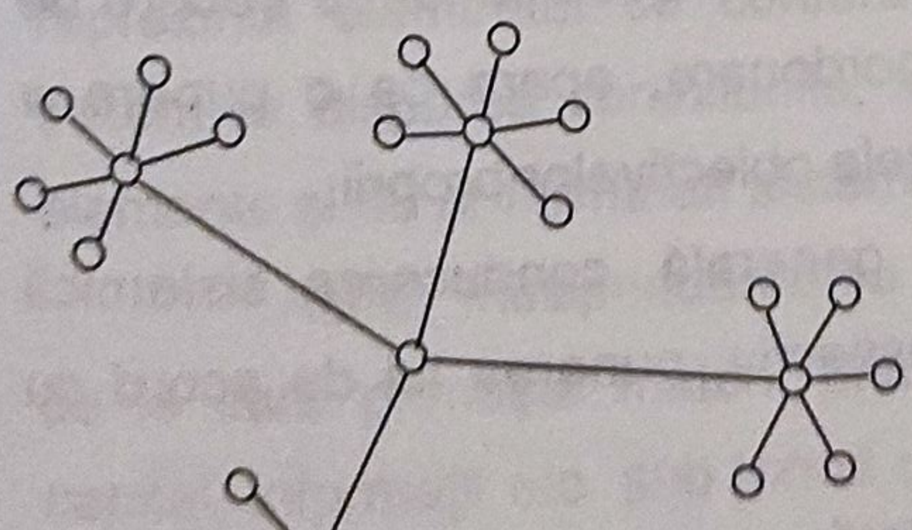
Gândirea convergentă



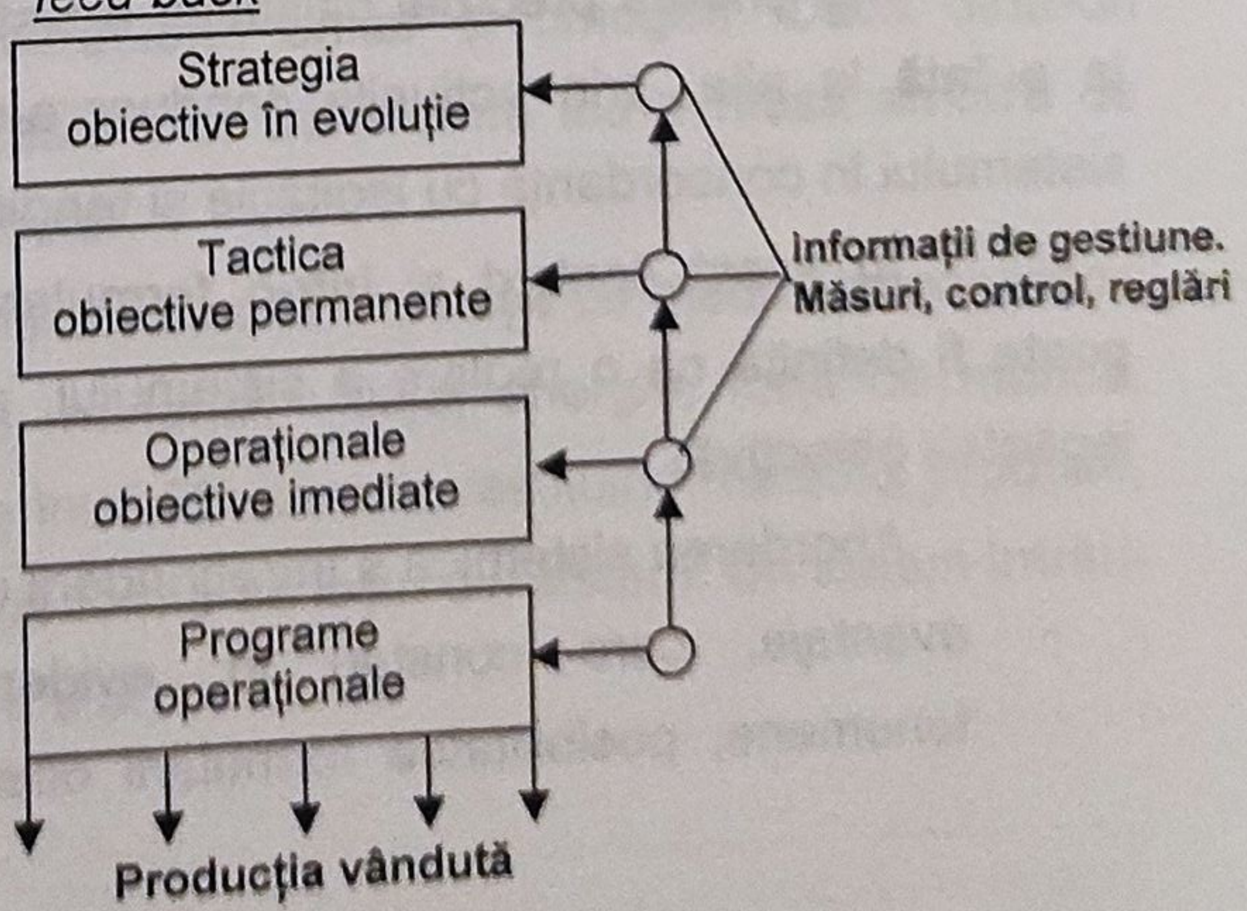
Gândirea logică dialectică şi contradictorie



Gândirea divergentă



Gândirea logică sistemică cu intrare şi buclă feed-back



Din analiza ultimei figuri se constată că activitatea de conducere nu este decât o tehnică, cu meritul de a fi precisă, mai activă şi cu scop nuanţat, evoluat şi progresiv. Un asemenea sistem bazat pe autoreglare (feed-back) trebuie să aibă în vedere fiecare om, sarcină, context şi moment din viaţa întreprinderii.

Ca factor al cunoaşterii ştiinţa, managementului prin conducerea ştiinţifică ne dă răspunsul negativ la întrebarea: *dacă activitatea de conducere poate oferi decizii deja elaborate valabile pentru soluţionarea tuturor situaţiilor ce apar în funcţionarea sistemului?* Conducerea sistemului ne poate oferi modalităţi de elaborare a deciziilor, metode de lucru şi metodologii adecvate etc., de unde se desprinde concluzia că activitatea de conducere nu este o rutină, ci o creaţie cu valoare de cunoaştere, un proces dinamic de instruire.

2. Un al doilea aspect de abordare a conducerii sistemice, este cel de *element al practicii*, care are în vedere două acte de transformare şi autotransformare, astfel:

- acţiunea modelatoare a naturii asupra creaţiei sale, inclusiv a omului şi adaptarea lui la mediu;
- subordonarea treptată a naturii de către om, stimulat de evoluţia exponenţială a cunoaşterii.

Dereglările şi instabilitatea temporară a sistemului sunt determinate de apariţia şi introducerea perturbaţiilor permanente sau din ignoranţă în evoluţia sistemului, ele revenind la echilibru numai după ce apar condiţiile iniţiale.

Menţinerea preciziei calitative a sistemului în evoluţia lui de trecere de la o faţă la alta, prin acţiunile conducere-coordonare, apare ca o punere a sistemului în concordanţă cu legităţile şi tendinţele obiectivelor proprii.

În acest context şi într-o formulare generală, conducerea sistemică poate fi definită ca o reglare a sistemului, respectiv, punerea lui de acord cu legitatea obiectivă.

Abordarea sistemică a întreprinderii oferă:

- *avantaje*, care constau în: evidenţierea interdependenţelor dintre fenomene; posibilitatea formulării diferitelor relaţii; definirea intrărilor şi

ieşirilor; sesizarea obiectivelor; stabilirea priorităţilor; intervenţii prompte în reglarea activităţii etc.

- *dezavantajele* constau în simplificarea exagerată a sistemelor reale şi insuficienta cunoaştere a unor fenomene; existenţa unui anumit grad de incertitudine în prevederea schimbărilor etc.

Rezultă că în activităţile sistemelor complexe, problemele sunt de resortul ciberneticii, sistemele complexe fiind fiinţele vii (biocibernetică), maşini şi grupe de maşini (cibernetica tehnică), organisme economice (cibernetica economică).

Procesele de conducere, prin interdependenţele şi intercondiţionările complexe, permit folosirea ciberneticii prin acţiuni eficiente privind legăturile comenzilor de acţiune, control, reglare şi autoreglare. Ca ansamblu de elemente ordonate, sistemele cibernetico-economice permit intercondiţionări reciproce în cadrul unor formaţiuni complexe ce se comportă ca entităţi omogene cu priorităţi şi funcţii proprii.

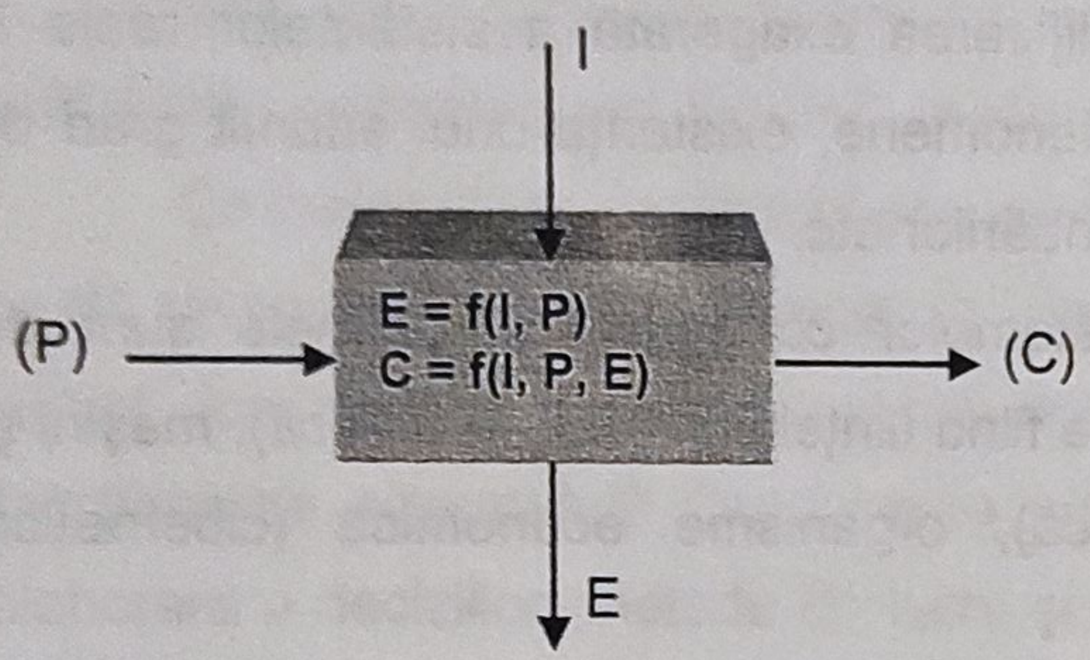
La nivel de întreprindere conexiunea exprimă legăturile prin care sunt conectate şi se intercondiţionează componentele sistemului.

Conexiunea şi legea obiectivă a conexiunii inverse reprezintă elementele fundamentale de înţelegere a mecanismelor de desfăşurare a fenomenelor şi proceselor din sistemul cibernetico-economic.

Complexul de conexiuni ce se formează între componentele unui sistem reprezintă elementul ce conferă caracterul unitar şi omogen. Dacă dintr-un sistem ar dispărea conexiunile, acesta s-ar transforma într-o masă amorfă de elemente şi nu ar forma un sistem unitar.

Astfel, întreprinderea ca sistem se află în relaţie cu mediul înconjurător, de la care primeşte materii prime, material, utilaje, energie, forţă de muncă, capital, informaţii etc. sub formă de intrări în sistem, restituind mediului produse, servicii, capital, împrumuturi etc., sub formă de ieşiri din sistem. Un sistem intrări-ieşiri se poate prezenta astfel (figura 9.3.):

Figura 9.3



în care:

I - intrări;

E - ieşiri;

P - parametri interni sau externi programați sistemului în funcție de capacitatea de preluare şi transformare a intrărilor;

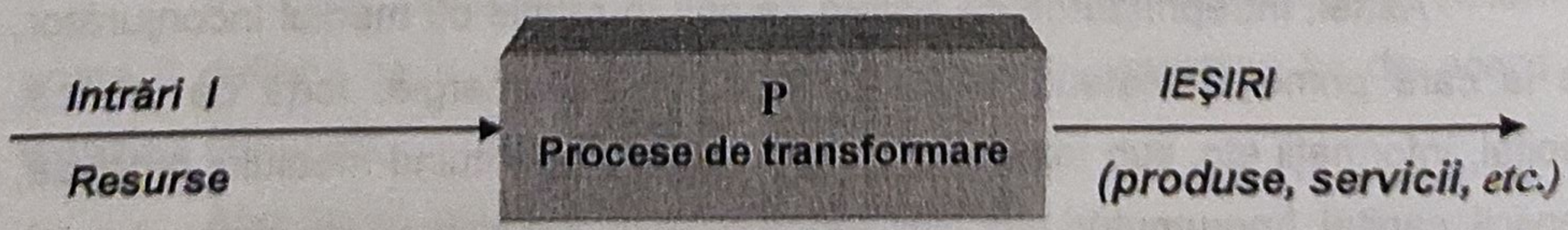
C - criterii de evaluare a funcționării sistemului (termene, costuri, profit, rata profitului etc.).

Ținând seama de faptul că întreprinderea este formată de componente integrate prin intermediul conexiunilor directe şi inverse date de diferite fluxuri şi interdependențe (forța de muncă, materii prime, energie, informații precum şi interdependențe economico-financiare) conferă întreprinderii un caracter integrator şi cuprinde cele trei structuri[4]:

1. Structura intrărilor **I**;
2. Structura transferurilor **P**;
3. Structura ieşirilor **E**;

Aceste trei structuri reprezintă întreprinderea ca sistem în stare de funcționare în ansamblu şi în dinamică şi poate fi prezentată schematic în figura nr. 9.4.:

Figura nr. 9.4



[4] Mandache R, *Management*, Ed. Univ. "Al.I.Cuza" Iaşi, 1993.

Conducerea trebuie să acorde o atenție sporită celor trei structuri din sistemul întreprinderii şi găsirea punctului optim de integrare a acestora în funcționalitatea acesteia.

Astfel, probabilitatea de integrare a acestor trei structuri rezidă în următoarele:

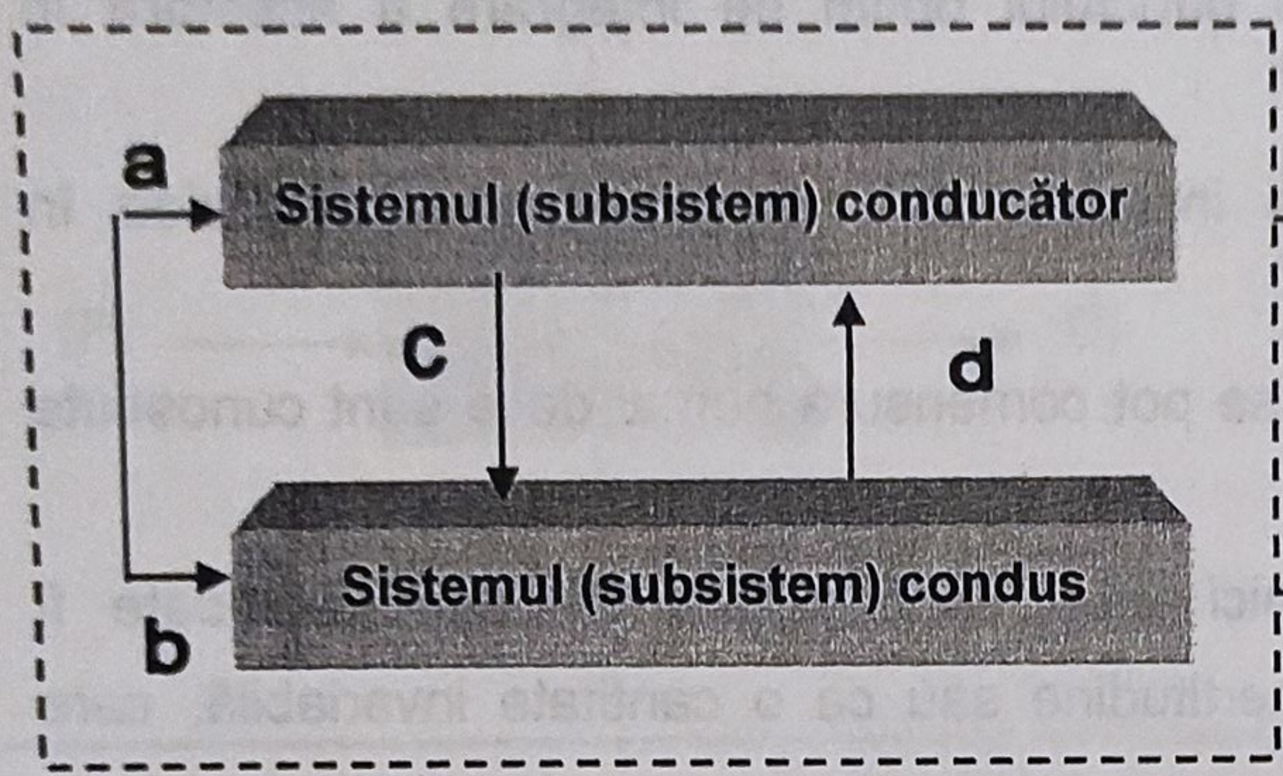
- Fiecare din cele trei structuri se pot comensura numai dacă sunt cunoscute celelalte două;
- În activitatea întreprinderii nici una din cele trei structuri nu poate fi determinată şi calculată cu certitudine sau ca o cantitate invariabilă, care depăşeşte mai mult de un an;
- Iterarea celor trei structuri poate fi pusă în discuție numai dacă una dintre ele este necunoscută.

În funcție de condițiile concrete, conducerea trebuie să hotărască de la care structură trebuie să înceapă. În condițiile actuale greutățile financiar-bancare, greutăți în aprovizionare etc., singura structură în condițiile autonomiei întreprinderii cunoscută de conducere este structura P legată de capacitățile de producție.

Sistemul economic întreprindere îşi poate autoregla activitatea prin două categorii de funcții efectorii care reglează procesul fizic, mecanic şi de transformare a intrărilor în ieşiri şi poartă denumirea de sistem (subsistem) condus, şi funcții de dirijare, care constau în stabilirea programelor de acțiune a fluxurilor efectorii, în urmărirea programelor, în fixarea corecțiilor necesare pentru menținerea performanțelor şi formează sistemul (subsistemul conducător).

Sub această formă sistemul întreprindere poate fi prezentat în figura 9.5:

Figura 9.5

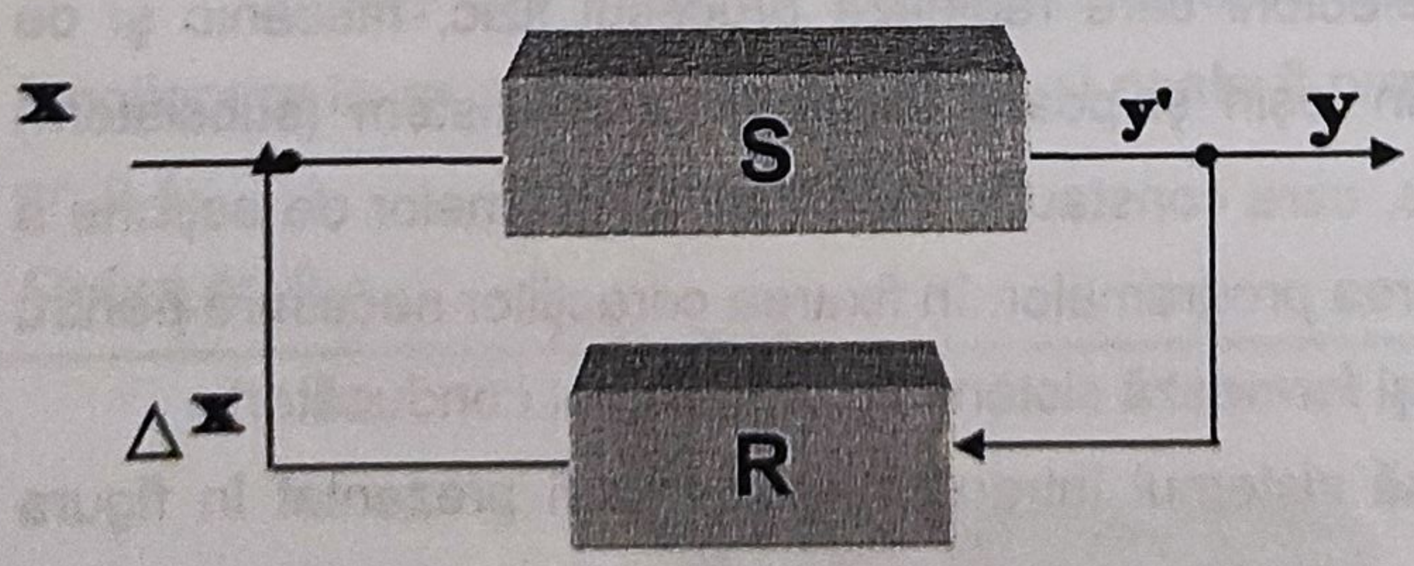


în care:
a – imaginea informațională a intrărilor în sistem;
b – intrări şi perturbații fizice;
c – decizii;
d – informații privind starea sistemului compus;
e – ieşiri informaționale;
f – ieşiri materiale.

Într-un anumit fel, sistemul condus şi cel conducător sunt opuse, în sensul că sistemul condus are tendința de a genera în mod permanent entropia, iar sistemul conducător manifestă antientropia prin măsuri de reglare şi menținere a echilibrului dinamic al sistemului condus (întreprindere).

O formă simplă a metodelor de reglare se poate prezenta în figura 9.6.:

Figura 9.6



în care:
S – sistemul reglat, respectiv întreprinderea, sistemul condus;
R – regulatorul, respectiv sistemul conducător, decizional al întreprinderii;
S + R - sistemul de reglare.

În sistemul condus au loc transformările stărilor de intrare X, în stări de ieşire Y', după relația Y' = S * X, în care S este un coeficient ce caracterizează eficiența transformării stărilor de intrare. Starea de ieşire Y' a sistemului reglat S se transformă la intrarea regulatorului R, care se transformă într-o stare a ieşirii

sale pe X. Starea de ieşire se adaugă valorii stării de intrare X a sistemului S şi va fi: X + Δ X. Norma de reglare Y (sarcinile din programul de producție a sistemului condus) reprezintă pentru regulatorul R conducerea operativă a întreprinderii, mărimea la care se raportează şi intervine reglarea ΔX. Rolul regulatorului este de a anula prin corelația ΔX orice abatere a stării de ieşire Y' față de starea prescrisă Y, realizând egalitatea Y' = Y.

Reprezentând relațiile de reglare, putem să le exprimăm matematic:

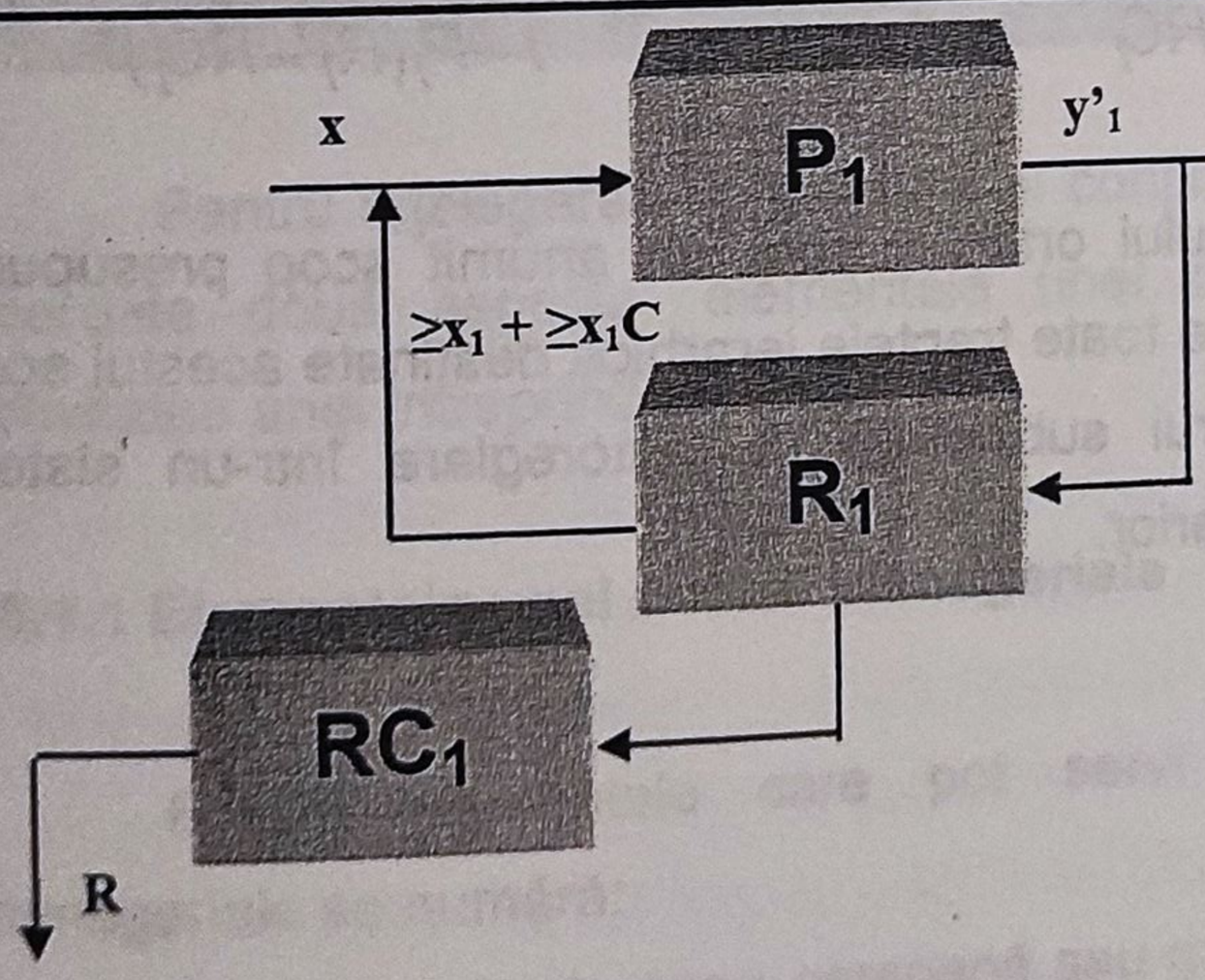
$$Y' = S(X + \geq X)$$

$$Y' = S(X + R\,Y')$$

$$Y' = SX + R\,Y'$$

Considerând o întreprindere organizată sub formă de companie, modul de reglare a subsistemelor componente (s. comerciale) se poate desfăşura după următorul mecanism, aşa cum se arată în figura 9.7:

Figura 9.7



în care:

P_1 – societatea comercială, componentă a sistemului complex;

R_1 – regulatorul societatea comercială P_1;

X_1 – mărimea de reglare ca urmare a intervenției lui R_1;

$\geq X_1C$ – mărimea de reglare ca urmare a intervenției regulatorului R al conducerii complexului.

În blocul P_1 al sistemului, mărimea de intrare X_1 se transformă în mărimea de ieşire Y_1 în funcție de capacitatea de transformare a sistemului reglat:

$$Y_1 = P_1X_1$$

Dacă mărimea de ieşire efectivă Y'_1 tinde să difere de mărimea de ieşire Y_1, sistemul regulator R_1 intervine cu corectivul:

$$\geq X_1 = R_1Y'_1$$

În cazul în care R_1 nu determină situaţia $Y'_1 \geq Y_1$, intervine corectivul ΔX_1C - $RC_1Y'_1$, prin intervenţiei sistemului supraordonat al complexului, cu reglarea $RC_1Y'_1$.

Deoarece intrarea în sistemul P_1 este $X + \Delta X_1 + \Delta X_1C$, relaţia iniţială se poate scrie sub forma:

$$Y'_1 = P_1X + P_1R_1X_1 + P_1RCY'_1$$

$$P_1X + P_1R_1Y'_1 + P_1RCY'_1 - Y'_1 = 0$$

$$P_1X = Y'_1(1 - P_1R_1 - P_1RC_1) = 0$$

Deci $Y'_1 = \dfrac{P_1X}{1-P_1R_1-P_1RC_1}$ sau $Y'_1 = \dfrac{P_1X}{1-P_1(R_1-RC_1)}$

Comportamentul sistemului orientat spre un anumit scop presupune subordonarea subsistemelor de pe toate treptele ierarhice destinate acestui scop şi reclamă transformarea fiecărui subsistem cu autoreglare într-un sistem conducător în raport cu nivelul inferior.

Capitolul 10

DECIZII MANAGERIALE ŞI PROCESE DECIZIONALE

O decizie managerială poate fi definită drept o alegere fundamentată între două sau mai multe căi de rezolvare a unei probleme survenită în cadrul activității de conducere a unei întreprinderi. Ansamblul operațiunilor întreprinse în scopul fundamentării, adoptării şi punerii în practică a unei decizii poartă denumirea de proces decizional, acest concept deținând un loc important în ştiința managementului în condițiile în care conducerea unui sistem economic poate fi privită şi ca un lanț de decizii manageriale.

10.1 Conținutul unei decizii manageriale

Pentru înțelegerea conceptului şi conținutului deciziei manageriale, vor fi abordate două aspecte: elementele unei decizii şi tipologia deciziilor din activitatea unei întreprinderi.

10.1.1 Elementele unei decizii manageriale

Printre elementele care pot servi în caracterizarea unei decizii manageriale se numără:

Decidentul este acea persoană sau grup de persoane care urmează să aleagă între căile de acțiune ce pot fi urmate. În general, în cadrul întreprinderilor atribuțiile în privința adoptării deciziilor din diferitele domenii de activitate sunt stabilite formal prin regulamentele de organizare.

Problema decizională constă într-un ansamblu de condiții care impune luarea unei decizii. O problemă decizională poate îmbrăca forma unei amenințări

(de exemplu, falimentul unui client care reprezenta o pondere însemnată în vânzările întreprinderii) sau a unei oportunități (de exemplu, lansarea unor comenzi din partea statului, care ar putea aduce întreprinderii venituri semnificative).

Obiectivele decizionale pot fi considerate drept formulări concise ale scopurilor pe care decidentul vrea să le atingă prin adoptarea deciziei: creşterea rentabilității, menținerea supremației pe anumite piețe, reducerea cheltuielilor etc. Aceste obiective trebuie să fie în concordanță cu principiile formulate în cadrul politicilor şi strategiilor întreprinderii din diferite domenii de activitate.

Constrângerile decizionale sunt aspecte care limitează opțiunile decidentului asupra căilor de rezolvare a problemei decizionale. În general constrângerile decizionale rezidă din insuficiența resurselor disponibile (de exemplu, lipsa unor fonduri financiare poate conduce la respingerea unor proiecte de investiții altfel promițătoare) sau din unele direcții ale politicii întreprinderii (de exemplu, în cazul unei companii care distribuie produse de lux comercializarea unor bunuri ieftine ar putea fi respinsă deoarece ar afecta imaginea firmei).

Mulțimea alternativelor (variantelor) decizionale constă din ansamblul căilor avute în vedere de către decident pentru rezolvarea problemei decizionale. O astfel de mulțime poate conține de la două (de exemplu, dacă prin decizie se va răspunde la întrebarea: *vom păstra situația existentă în acest moment sau vom opera o schimbare?*) până la o infinitate de elemente (de exemplu, atunci când problema decizională este formulată astfel: *Cu ce cantitate de materie primă trebuie să ne aprovizionăm în această lună?*).

Stările posibile ale naturii constau în combinații ale unor factori necontrolabili ce ar putea afecta semnificativ implementarea alternativelor decizionale. De exemplu, rezultatele unei investiții ar putea depinde în mare măsură de starea economiei la nivel național: recesiune, stagnare sau expansiune. De asemenea, rentabilitatea operațiunilor din domeniul agriculturii este adeseori foarte sensibilă în raport cu condițiile climaterice: secetă, ploi abundente sau timp normal. Uneori în practică este deosebit de dificilă

detectarea tuturor factorilor necontrolabili ce ar putea influența considerabil rezultatele variantelor decizionale (de exemplu, este aproape imposibil de prognozat evenimente în genul atentatelor teroriste din 11 septembrie 2001 care au afectat ansamblul economiei mondiale).

Mulțimea rezultatelor posibile ale alternativelor decizionale este alcătuită din totalitatea consecințelor pe care le-ar putea avea variantele decizionale luate în considerare. Numărul de rezultate posibile ale unei alternative decizionale se află în strânsă legătură cu numărul de stări posibile ale naturii.

Criteriile decizionale sunt parametri în raport cu care poate fi apreciat gradul în care un rezultat decizional se află în concordanță cu obiectivele decizionale. În raport cu natura obiectivelor vizate, aceste criterii pot îmbrăca diferite forme: rentabilitatea, cota de piață, cifra de afaceri etc.

10.1.2 Categorii de decizii manageriale

Printre aspectele utilizate pentru gruparea deciziilor din activitatea unei întreprinderi se numără:

- *importanța deciziilor;*
- *natura corpului decizional;*
- *gradul de cunoaştere a rezultatelor decizionale;*
- *numărul stadiilor de adoptare a deciziilor;*
- *regularitatea cu care sunt adoptate deciziile;*
- *rigoarea fundamentării deciziilor;*
- *numărul criteriilor utilizate pentru evaluarea rezultatelor decizionale.*

- În raport cu ***criteriul importanței*** deciziile manageriale pot fi clasificate în două categorii:

1. *decizii strategice*, considerate a avea o importanță capitală pentru o întreprindere si pot aduce schimbări profunde în activitatea acesteia;
2. *decizii tactice*, ale căror potențiale rezultate nu pot influența decisiv ansamblul întreprinderii.

Un rol major în încadrarea unei decizii în una din cele două categorii îl joacă mărimea întreprinderii. De exemplu, decizia privind achiziția unui camion, care pentru o întreprindere mică poate fi considerată drept strategică, are o importanță minoră la nivelul unei mari companii.

Importanța deosebită a deciziilor strategice face ca în general acestea să fie elaborate într-un mod riguros, pe baza unui volum mare de informații, chiar şi atunci când obținerea acestora presupune costuri ridicate. De asemenea, rigoarea fundamentării este favorizată şi de faptul că aceste decizii sunt adoptate cel mai adesea pentru orizonturi mari de timp. În activitatea unei întreprinderi pot surveni însă uneori şi situații în care deciziile strategice trebuie luate sub presiunea timpului, ceea ce duce la sacrificarea acurateței analizei alternativelor decizionale pentru un plus de operativitate[1].

Importanța redusă a deciziilor tactice precum şi faptul că acestea sunt adoptate cel mai adesea pentru perioade scurte de timp, fac ca în fundamentarea acestora să nu fie căutată neapărat o rigoare deosebită, care ar putea fi prea costisitoare în raport cu obiectivele decizionale.

- În funcție de ***natura corpului decizional,*** deciziile din activitatea unei întreprinderi pot fi clasificate în două categorii:

1. *decizii individuale*, adoptate de către o singură persoană;
2. *decizii de grup*, în care decidentul este compus din mai multe persoane.

În general deciziile strategice sunt decizii de grup, în timp ce foarte frecvent deciziile tactice sunt adoptate de către decidenți individuali. Fundamentarea şi adoptarea deciziilor de grup pot fi influențate semnificativ de relațiile dintre persoanele ce alcătuiesc corpul decisional, ceea ce face foarte importantă stabilirea componenței acestuia.

- În raport cu ***gradul de cunoaştere a rezultatelor decizionale***, deciziile manageriale pot fi împărțite în patru clase:

1. *decizii în condiții de certitudine*, în care informațiile disponibile îi permit decidentului să determine cu exactitate rezultatul fiecărei alternative;

---

[1] Andreica M., ş.a., *Metode cantitative de management*, Ed. Economica, 1998, p.30.

2. *decizii în condiții de risc (sau de incertitudine de gradul I)*, în care decidentul este capabil să stabilească, pentru fiecare variantă decizională, toate rezultatele posibile, precum şi probabilitatea de producere a acestora;
3. *decizii în condiții de incertitudine propriu-zisă (sau de incertitudine de gradul II)*, în care informațiile disponibile îi permit decidentului să estimeze, pentru fiecare alternativă decizională, toate rezultatele posibile dar nu şi probabilitatea de apariție a acestora;
4. *decizii în condiții de ignoranță (sau de incertitudine de gradul III)*, în care decidentul nu este capabil să determine toate rezultatele posibile ale variantelor decizionale.

Într-o abordare foarte riguroasă, toate deciziile manageriale ar trebui considerate ca fiind adoptate în condiții de ignoranță, deoarece caracterul complex al activității unei întreprinderi nu permite cunoaşterea tuturor rezultatelor posibile ale unui curs de acțiune. Întotdeauna vor exista evenimente şi procese imposibil de prognozat, a căror producere îi va lua prin surprindere pe decidenți. Cu toate acestea, este adeseori mai practic pentru un decident ca, în funcție de informațiile disponibile, să aproximeze că se află în condiții de certitudine, risc sau incertitudine propriu-zisă.

- În funcție de ***numărul stadiilor în care sunt adoptate,*** deciziile din activitatea întreprinderilor pot fi grupate în două categorii:

1. *decizii unistadiale*, a căror elaborare are loc într-o singură fază;
2. *decizii multistadiale*, fundamentate în mod succesiv, în mai multe faze.

Adoptarea unei decizii în mai multe stadii este indicată atunci când pe parcursul implementării pot surveni modificări importante ale situației decizionale. O astfel de decizie constă dintr-un lanț de subdecizii, fiecare dintre acestea corespunzând momentelor în care sunt posibile schimbări majore în mediul extern al întreprinderii.

- În raport cu ***regularitatea cu care sunt adoptate,*** deciziile manageriale pot fi împărțite în două categorii:

1. *decizii unice*, specifice unor situații decizionale inedite pentru organizație;

2. *decizii repetitive*, care derivă din probleme decizionale ce se manifestă în mod regulat în activitatea întreprinderii.

În general deciziile unice, mai ales atunci când sunt şi strategice, impun o fundamentare laborioasă, bazată pe un volum considerabil de informaţii. În schimb, deciziile repetitive, care sunt cel mai adesea tactice şi cărora regularitatea cu care sunt acceptate le conferă un caracter de rutină, nu necesită o elaborare foarte riguroasă. Adeseori în practică adoptarea acestor decizii se reduce la aplicarea unor reguli stabilite anterior (de exemplu, poate fi instituită o regulă ca atunci când un stoc de materii prime ajunge la o anumită valoare, să fie efectuată o nouă aprovizionare).

- Privite din perspectiva ***rigorii cu care sunt fundamentate***, deciziile manageriale pot fi împărţite în două grupe:

1. *deciziile structurale,* caracterizate prin faptul că alegerea celui mai potrivit curs de acţiune este bazată pe o analiză aprofundată a variantelor decizionale, în care este utilizat un volum considerabil de informaţii;
2. *decizii nestructurate*, specifice unor situaţii în care din diferite motive (presiunea timpului, insuficienţa informaţiilor, o implicare redusă a decidentului ş.a.m.d.) alegerea cursului de acţiune se desfăşoară într-un mod mai puţin riguros.

Faptul că o decizie este structurată nu garantează neapărat rezultate bune în implementarea acesteia. În practică nu sunt rare situaţiile în care deciziile fundamentate riguros aduc rezultate slabe, iar deciziile nestructurate au urmări favorabile. Cu toate acestea, este de dorit ca, cel puţin în cazul deciziilor strategice, alegerea cursului optim de acţiune să se bazeze pe o analiză riguroasă.

- În funcţie de ***numărul criteriilor utilizate în evaluarea alternativelor decizionale,*** deciziile din activitatea unei întreprinderi pot fi grupate în două categorii:

1. *decizii monocriteriale*, în care este utilizat un singur criteriu de evaluare a variantelor decizionale;

2. *decizii multicriteriale*, pentru a căror fundamentare sunt folosite mai multe criterii decizionale.

Aplicarea unui singur criteriu de evaluare, care poate induce o operativitate semnificativă proceselor decizionale, nu este posibilă în general decât în cazul unor decizii relativ simple. În schimb, în situația unor decizii cu o complexitate ridicată (aşa cum sunt de obicei deciziile strategice), se impune utilizarea mai multor criterii decizionale.

10.2 Etape ale proceselor decizionale

În literatura de specialitate poate fi întâlnită o gamă largă de modele ale proceselor decizionale ce conțin diferite abordări, justificate într-o oarecare măsură de diversitatea situațiilor în care este necesară adoptarea unor decizii. Un model de proces decizional se desfăşoară în următoarele etape:

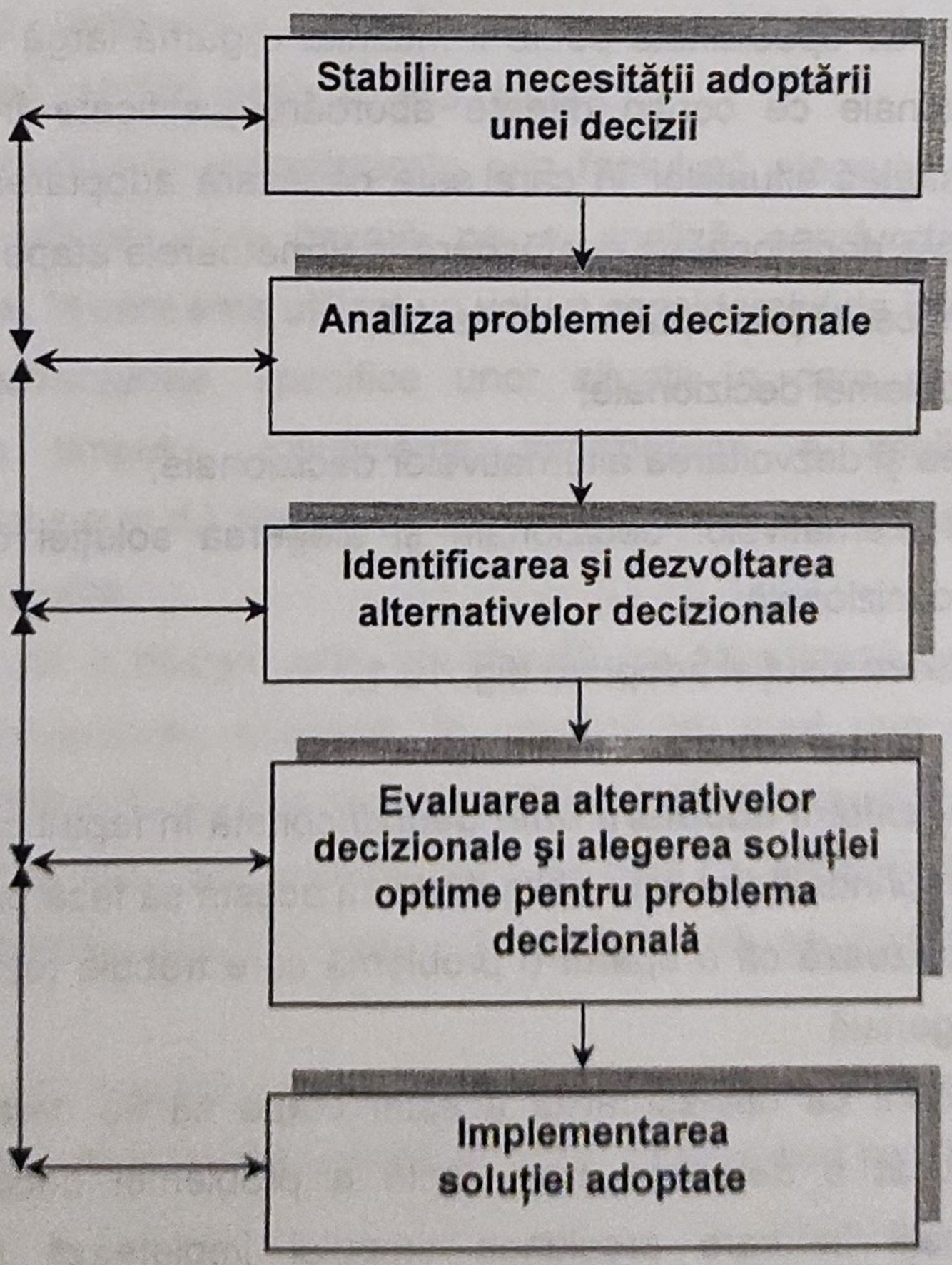
- stabilirea necesității adoptării unei decizii;
- analiza problemei decizionale;
- identificarea şi dezvoltarea alternativelor decizionale;
- evaluarea alternativelor decizionale şi alegerea soluției optime pentru problema decizională;
- implementarea soluției adoptate (fig. 10.1.)

- ***Stabilirea necesității adoptării unei decizii*** constă în faptul că un manager din cadrul întreprinderii (nu este obligatoriu ca acesta să facă parte din corpul decizional) sesizează că a apărut o problemă care trebuie rezolvată printr-o decizie managerială.

Este de dorit ca desfăşurarea acestei etape să fie caracterizată prin operativitate întrucât o detectare prea lentă a problemei decizionale poate conduce la situații în care presiunea timpului impietează asupra rigorii fundamentării deciziei. Printre factorii de care depinde această operativitate se numără:

- natura problemei decizionale (în general problemele de rutină sunt sesizate mai uşor decât cele specifice unor situaţii unice);
- modul de organizare a sistemului informaţional al întreprinderii (în cadrul acestuia poate fi instituit un sistem de avertizare rapidă în cazul înregistrării unor valori nedorite pentru unii parametri ai activităţii organizaţiei: profitul, cifra de afaceri, volumul producţiei, costurile etc.);
- unele calităţi ale managerilor: spiritul de observaţie, capacitatea de analiză rapidă etc.

Figura 10.1 Etapele uni proces decizional



Sesizarea apariției unei probleme decizionale are adeseori o nuanță subiectivă, depinzând semnificativ de percepțiile managerilor (pentru o aceeaşi situație un manager poate considera că se impune adoptarea unei decizii în timp ce un altul ar putea hotărî că nu se confruntă cu o problemă decizională).

- ***Analiza problemei decizionale*** are drept finalitate stabilirea condițiilor pe baza căror va fi determinată soluția optimă pentru problema decizională. În această etapă accentul trebuie să cadă asupra rigorii analizei în condițiile în care, după cum menționează economiştii britanici Steve Cooke şi Nigel Stack în lucrarea *Making Management Decisions*: *o soluție corect fundamentată la o problemă formulată greşit este la fel de inutilă ca o soluție proastă la o problemă bine definită*.[2]

Analiza unei probleme decizionale poate fi descompusă în cinci faze:

1. obținerea informațiilor necesare pentru diagnosticarea problemei decizionale;
2. încadrarea problemei decizionale;
3. stabilirea responsabilităților în fundamentarea şi adoptarea deciziei;
4. identificarea obiectivelor decizionale şi a resurselor disponibile pentru implementarea deciziei;
5. determinarea criteriilor şi constrângerilor decizionale.

1. În cadrul fazei de *obținere a informațiilor necesare pentru diagnosticarea problemei decizionale* sunt colectate şi prelucrate datele care pot servi în analiza situației decizionale. Pentru stabilirea informațiilor care vor fi necesare pentru analiza problemei decizionale trebuie luate în considerare câteva aspecte:
   - datele care sunt inițial disponibile asupra problemei decizionale (simptomele care au condus la detectarea problemei decizionale);

[2] Cooke Steve, Slack Nigel – *Making Management, Decisions*, Second Edition, Prentice Hall, London, 1991, p. 23.

- costul obținerii informațiilor (dacă acest cost depăşeşte potențialele efecte pozitive ale informațiilor, atunci procurarea acestora nu se justifică);
- operativitatea cu care pot fi obținute informațiile (pentru deciziile adoptate sub presiunea timpului, o informație care nu poate fi achiziționată rapid ar putea fi inutilă);
- acuratețea estimată a informației etc.

2. *Încadrarea problemei decizionale* constă în determinarea principalelor caracteristici ale deciziei care urmează să fie fundamentată : importanța, funcțiunea întreprinderii căreia îi aparține, caracterul unic sau repetitiv, rigoarea necesară în actul decizional etc. Printre întrebările la care se încearcă obținerea unor răspunsuri în cadrul acestei operațiuni se numără: *Este vorba despre o decizie strategică sau despre una tactică ?, Cărei funcțiuni a întreprinderii i se poate asocia această decizie: funcțiunii comerciale, financiare, de producție etc.?, Problema decizională este unică sau de rutină ?, Cât de riguros trebuie fundamentată decizia ?* ş.a.m.d.

Această fază demarează cu studiul informațiilor disponibile în scopul determinării cauzelor apariției problemei decizionale, un aspect foarte important pentru stabilirea unor caracteristici ale deciziei. În acest sens, trebuie avut în vedere că adeseori probleme decizionale diferite sunt caracterizate de simptome asemănătoare. O astfel de situație poate conduce la o încadrare greşită a problemei decizionale şi, implicit, la adoptarea unei soluții eronate. Să presupunem, de exemplu, că o firmă se confruntă cu un nivel scăzut al vânzărilor într-o anumită regiune geografică. În cadrul analizei problemei decizionale s-a ajuns la concluzia că acest fapt este cauzat de insuficienta promovare a produselor firmei şi, în consecință, s-a decis majorarea substanțială a bugetului de publicitate. Nivelul coborât al vânzărilor poate fi însă cauzat şi de unele deficiențe ale distribuirii produselor, caz în care decizia adoptată nu va conduce la îmbunătățirea situației.

Reuşita în diagnosticarea unei probleme decizionale depinde în mare măsură de calitatea informațiilor utilizate şi de capacitatea managerilor de a pătrunde în esența fenomenelor analizate.

Odată identificate cauzele problemei decizionale, devine posibilă definirea acesteia prin abordarea principalelor caracteristici. De asemenea, în această fază se poate ajunge la concluzia că în fapt nu este necesară adoptarea unei decizii (ceea ce înseamnă că în etapa anterioară s-a apreciat în mod eronat existența unei probleme decizionale), impunându-se întreruperea procesului decizional[3].

3. În faza *de stabilire a responsabilităților în fundamentarea şi adoptarea deciziei* sunt precizate componentele corpului decizional şi atribuțiile pe care trebuie să le îndeplinească membrii acestuia în diferitele etape ale procesului decizional. În cadrul acestei operațiuni se încearcă obținerea unor răspunsuri la întrebările: *Este necesară constituirea unui grup de decizie sau este suficient un decident individual?, Cine trebuie să facă parte din corpul decizional şi care vor fi responsabilitățile în fundamentarea, adoptarea şi implementarea deciziei?"*

În acest scop trebuie luate în considerare importanța deciziei, funcțiunea întreprinderii de care aceasta aparține, caracterul unic sau de rutină a problemei decizionale, structura organizatorică a întreprinderii, rigoarea necesară în actul decizional ş.a.m.d.

4. *Identificarea obiectivelor decizionale şi a resurselor disponibile pentru implementarea deciziei* se bazează în mare măsură pe rezultatele fazei de încadrare a problemei decizionale şi pe analiza situației întreprinderii.

În formularea obiectivelor decizionale sunt luate în considerare cauzele problemei decizionale precum şi scopurile şi misiunea întreprinderii. Resursele disponibile pentru implementarea deciziei (financiare, fizice, umane, tehnologice etc.) sunt estimate printr-o analiză a potențialului întreprinderii, operațiune în care trebuie abordate şi posibilitățile de obținere a acestor resurse din exterior.

---

[3] Drucker P., *The Practice of Management*, Pan Books, London, 1992, pp. 421-427.

5. *Criteriile şi constrângerile decizionale* sunt determinate pornind de la rezultatele fazei anterioare. Stabilirea criteriilor de evaluare este realizată prin transpunerea într-o formă corespunzătoare a obiectivelor decizionale. Constrângerile decizionale sunt determinate luând în considerare resursele disponibile ale organizației precum şi principiile cuprinse în politicile şi strategiile întreprinderii în diferite domenii de activitate.

- Etapa de ***identificare şi dezvoltare a alternativelor decizionale*** cuprinde trei faze:
  1. determinarea tuturor soluțiilor prin care ar putea fi rezolvată problema decizională;
  2. stabilirea principalelor caracteristici pentru soluțiile identificate;
  3. eliminarea soluțiilor nefezabile.

1. În cadrul fazei de *determinare a soluțiilor prin care ar putea fi rezolvată problema decizională* se încearcă identificarea tuturor căilor prin care ar putea fi îndeplinite într-o manieră satisfăcătoare obiectivele decizionale. În această operațiune sunt solicitate în mod deosebit imaginația şi creativitatea managerilor, în special în cazul deciziilor unice. În acest sens este recomandată utilizarea unor tehnici intuitive de creație: asocierea, analogia şi extrapolarea, inversia, combinarea etc. Pentru deciziile ce prezintă o importanță deosebită pentru întreprindere pot fi aplicate metode mai sofisticate de stimulare a creativității, cum ar fi sinectica sau metoda *brainstorming*.

Sinectica este o metodă de stimulare a imaginației şi creativității prin intermediul unor analogii realizate între lucruri şi fenomene adeseori aparținând unor domenii fundamental diferite. Această metodă presupune formarea unui grup de trei sau patru persoane cu acelaşi nivel de pregătire, dar cu profesii diferite (ingineri, fizicieni, economişti, psihologi etc.), ceea ce va favoriza analogiile în stabilirea soluției pentru problema decizională dezbătută. Conducătorul grupului (de obicei un membru al corpului decizional) are rolul de a-i interoga pe ceilalți participanți cu privire la modul în care se rezolvă probleme

asemănătoare în domeniile în care aceştia activează. Din prezentarea acestor soluții pot izvorî idei aplicabile în rezolvarea problemei decizionale dezbătute. Succesul metodei depinde în mare măsură de componența grupului şi de capacitatea membrilor acestuia de a realiza analogii şi extrapolări pe parcursul identificării soluțiilor pentru problema decizională.

Metoda brainstorming are la bază principiul conform căruia spiritul critic şi rațiunea inhibă adeseori procesul de creație. Pentru atenuarea acțiunii acestor factori metoda propune separarea actului de imaginație de faza de analiză a noilor idei.

Aplicarea metodei începe prin constituirea unui grup de cinci până la zece persoane la care se adaugă unul sau doi secretari care au rolul de a nota ideile nou apărute în cadrul şedinței de grup. Conducătorul grupului are rolul de a-i stimula pe participanți să emită cât mai multe idei ce pot servi în rezolvarea problemei dezbătute. Nici un participant la şedință nu are dreptul să critice noile idei, chiar şi atunci când acestea par fanteziste. Abia după încheierea şedinței sunt analizate noile idei, extrăgându-se cele viabile. Reuşita acestei metode este dependentă în mare măsură de capacitatea conducătorului grupului de a-i încuraja pe participanți să propună un număr cât mai mare de idei noi.

2. În faza de *stabilire a principalelor caracteristici ale soluțiilor identificate* se încearcă estimarea elementelor care pot servi în aprecierea fezabilității şi utilității căilor de rezolvare a problemei decizionale : rezultatele posibile, resursele necesare pentru implementare, perioada de timp în care pot fi puse în practică etc. În acest scop pot fi utilizate tehnici de modelare şi simulare care permit determinarea operativă a efectelor aplicării unei soluții. În această fază trebuie stabilit şi gradul de incertitudine care caracterizează situația decizională.
3. Termenul de *soluție nefezabilă* desemnează un curs de acțiune prin care ar putea fi rezolvată problema decizională dar pe care din diferite motive (resurse financiare limitate, lipsa personalului calificat, neconcordanța cu principiile cuprinse în politicile întreprinderii etc.) întreprinderea nu îl poate aplica. În general este de dorit ca astfel de soluții să nu facă parte din

mulțimea variantelor decizionale din care urmează să se aleagă cursul optim de acțiune şi din acest motiv se urmăreşte departajarea în prealabil a soluțiilor fezabile de cele nefezabile. În acest scop se recomandă detectarea soluțiilor nefezabile prin analiza modului în care cursurile de acțiune propuse sunt compatibile cu constrângerile decizionale. Această fază trebuie abordată într-un mod flexibil întrucât uneori, îndeosebi în cazul deciziilor strategice, este de preferat trecerea peste unele constrângeri decizionale formulate în etapa anterioară. De exemplu, unele reguli care derivă din principiile cuprinse în cadrul politicilor întreprinderii din diferite domenii (orientarea exclusivă către produsele de lux, menținerea unui nivel redus al datoriilor etc.) pot fi încălcate atunci când este vorba de supraviețuirea întreprinderii sau de profituri foarte mari. De asemenea, printr-o analiză aprofundată pot fi descoperite noi căi de procurare a resurselor necesare.

- Etapa de ***adoptare a soluției optime pentru problema decizională*** constă în stabilirea valorii rezultatelor alternativelor decizionale şi în alegerea variantei care prezintă cea mai mare utilitate pentru decident. Asigurarea raționalității şi obiectivității în această operațiune este foarte dificilă în condițiile în care utilitatea are un caracter inerent subiectiv. Totuşi valorile atribuite de către decident rezultatelor posibile pot fi cuantificate cu o obiectivitate satisfăcătoare aplicând axiomele utilității propuse de către matematicienii americani Jonh von Neumann şi Oskar Morgenstern.

În scopul creşterii obiectivității actului decizional se recomandă ca alegerea soluției optime să fie realizată prin intermediul unor tehnici cantitative care prezintă şi avantajul unei operativități ridicate. În alegerea procedeului prin care va fi determinată varianta optimă trebuie luate în considerare unele caracteristici ale deciziei: importanța, numărul criteriilor de evaluare, gradul de incertitudine, numărul de stadii în care este adoptată etc.

Principalele tehnici aplicabile unor categorii de decizii sunt:

1. În cazul ***deciziilor de rutină***, care sunt în general caracterizate prin simplitate, este recomandată utilizarea unor procedee dezvoltate, în cadrul

cercetării operaționale: programarea liniară, modele ale stocurilor, metode ale teoriei așteptărilor etc. Unele dintre acestea permit aplicarea automată a constrângerilor decizionale astfel încât faza de eliminare a alternativelor nefezabile din cadrul etapei anterioare nu mai este neapărat necesară.

2. Pentru determinarea soluției optime în cazul unei ***decizii multicriteriale*** sunt recomandate procedee prin care utilitățile rezultatelor stabilite în raport cu fiecare criteriu decizional sunt combinate într-o valoare globală. Unul dintre procedeele aplicate frecvent în adoptarea deciziilor multicriteriale este *tehnica scorului mediu ponderat,* care presupune parcurgerea următoarelor etape[4]:

- pentru fiecare criteriu de evaluare (C_j) este stabilit, în funcție de importanța relativă, un *coeficient de ponderare* (W_j);
- este construită *matricea consecințelor decizionale,* în care pentru fiecare variantă decizională (V_i) sunt prezentate valorile rezultatelor acesteia, exprimate în raport cu criteriile de evaluare;
- este determinată *matricea consecințelor decizionale normalizate,* ale cărei elemente se obțin prin interpolarea pe intervalul [0, 1] a consecințelor decizionale (valoarea 0 va corespunde celui mai puțin favorabil rezultat, iar valoarea 1 celei mai avantajoase consecințe).
- pentru fiecare alternativă decizională V_i este calculat *scorul mediu ponderat* $S(V_i)$ prin formula:

$$S(V_i) = \sum_{j=1}^{n} W_j \cdot \bar{a}_{ij} \qquad (10.1.)$$

unde:

- W_j este coeficientul de ponderare atribuit criteriului decizional C_j;
- $\bar{a}_{ij}$ este consecința normalizată a variantei Vi estimată în raport cu criteriul de evaluare C_j;
- *n* este numărul total de criterii decizionale luate în considerare.

---

[4] Boldur – Lătescu Gh., *Logica decizională și conducerea sistemelor*, Ed. Academiei, 1992.

- este determinată soluția optimă pentru problema decizională care va corespunde variantei care a obținut cel mai mare scor mediu ponderat (atunci când sunt mai multe variante cu acelaşi scor mediu ponderat este necesară departajarea acestora prin alte procedee)

Exemplul 1.

În cadrul departamentului de producție al firmei X S.A. trebuie adoptată decizia asupra sortimentului de instalații termice care vor fi achiziționate în vederea dotării atelierului de tratamente termice. Au fost luate în considerare trei tipuri de instalații: A, B şi C, iar drept criterii de evaluare au fost stabilite trei caracteristici: prețul, gradul de fiabilitate şi consumul de combustibil gazos. Valorile acestor parametri pentru fiecare sortiment sunt prezentate în tabelul 10.1. În funcție de importanța relativă a acelor trei criterii de evaluare, au fost determinați următorii coeficienți de ponderare:

⇨ pentru preț, $W_1 = 0,45$;

⇨ pentru gradul de fiabilitate, $W_2 = 0,30$;

⇨ pentru consumul de combustibil gazos, $W_3 = 0,25$.

Tabelul 10.1

Matricea consecințelor decizionale pentru o decizie de achiziție a unor instalații termice

Criterii de evaluare / Variante Decizionale	Preț [mil. lei/buc.]	Grad de fiabilitate	Consum de combustibil gazos [m^3N/h]
V_1 (achiziția sortimentului A)	100	0,75	500
V_2 (achiziția sortimentului B)	120	0.75	350
V_3 (achiziția sortimentului C)	150	0,95	300

Prin interpolarea elementelor tabelului 10.1. pe intervalul [0, 1] se obține matricea consecințelor decizionale normalizate (tab. 10.2.).

Tabelul 10.2

Matricea consecințelor decizionale normalizate

Criterii de evaluare / Variante Decizionale	C_1	C_2	C_3
V_1	1	0	0
V_2	0,6	0	0,75
V_3	0	1	1

În continuare, prin intermediul relației (10.1.) sunt calculate scorurile medii ponderate ale celor trei variante decizionale:

$$S(V_1) = 0,45x1 + 0,30x0 + 0,25x0 = 0,45$$

$$S(V_2) = 0,45x0,6 + 0,30x0 + 0,25x0,75 = 0,4575$$

$$S(V_3) = 0,45x0 + 0,30x1 + 0,25x1 = 0,55$$

Din compararea scorurilor medii ponderate obținute, rezultă că soluția optimă pentru problema achiziției instalațiilor este dată de varianta V_3.

În afara acestei metode în adoptarea deciziilor multicriteriale pot fi aplicate şi alte procedee: tehnica dominanței, tehnica TOPSIS, tehnica ELECTRE etc.

3. Pentru *adoptarea deciziilor în condiții de risc* se recomandă utilizarea drept criterii decizionale a unor indicatori calculați prin intermediul probabilităților de apariție a stărilor naturii: speranța matematică a rezultatelor, probabilitatea de înregistrare a unor pierderi, abaterea medie pătratică a rezultatelor etc. În practică, cel mai frecvent aplicată este *speranța matematică a rezultatelor,* care are semnificația celui mai probabil rezultat al unei variante decizionale şi care poate fi determinată prin relația:

$$EV(V_i) = \sum_{k=1}^{r} p_k \cdot a_{ik} \qquad (10.2.)$$

în care:

- $EV(V_i)$ este speranța matematică a rezultatelor alternative decizionale V_i;

- p_k este probabilitatea de apariţie a stării naturii SN_k;
- a_{ik} este rezultatul înregistrat de alternativa decizională V_i în prezenţa stării naturii SN_k;
- r este numărul total de stări ale naturii luate în considerare.

Exemplul 2

Conducerea firmei "Y" S.A. trebuie să decidă asupra investiţiei într-o unitate productivă. Sunt avute în vedere trei proiecte de investiţii: A, B şi C pentru care au fost calculate valorile actualizate nete în raport cu cele trei stări ale naturii luate în considerare: expansiune, stabilitate şi recesiune (tabelul 10.3.). Au fost de asemenea estimate şi probabilităţile de apariţie ale acestor stări ale naturii:

- pentru starea de expansiune: $p_1 = 20\%$;
- pentru starea de stabilitate: $p_2 = 50\%$;
- pentru starea de recesiune: $p_3 = 30\%$.

Tabelul 10.3 *mld.lei*

Valorile nete actualizate posibile pentru o decizie de investiţie			
Stări ale naturii / Alternative Decizionale	V_1 (proiectul A)	V_2 (proiectul B)	V_3 (proiectul C)
SN_1 (expansiune)	60	20	15
SN_2 (stabilitate)	20	10	12
SN_3 (recesiune)	- 40	5	3

Prin intermediul relaţiei (10.2.) sunt calculate speranţele matematice ale rezultatelor celor trei variante decizionale:

$EV(V_1) = 0,2x60 + 0,5x20 + 0,3x(-40) = 10$ *mld. lei*

$EV(V_2) = 0,2x20 + 0,5x10 + 0,3x5 = 10,5$ *mld. lei*

$EV(V_3) = 0,2x15 + 0,5x12 + 0,3x3 = 9,9$ *mld. lei*

Rezultă că soluția optimă constă în investirea în proiectul B, căruia îi corespunde cea mai mare speranță matematică a rezultatelor.

4. Rigoarea adoptării *deciziilor în condiții de incertitudine propriu-zisă* este afectată considerabil de necunoaşterea de către decidenți a probabilității de apariție a stărilor naturii. În astfel de situații este recomandată aplicarea unor metode în care în evaluarea alternativelor decizionale este luată în considerare şi atitudinea managerilor față de risc:

- ⇨ metoda prudenței;
- ⇨ metoda optimistă;
- ⇨ metoda optimalității;
- ⇨ metoda regretului minim;
- ⇨ metoda verosimilității maxime;
- ⇨ metoda Bayes-Laplace etc.

■ **Metoda prudenței** a fost elaborată de către matematicianul Abraham Wald pe baza conceptelor formulate de John von Neumann şi este utilizată în special de managerii care manifestă aversiune față de risc. Un astfel de manager va considera că varianta decizională optimă este aceea care va aduce cele mai bune rezultate în cele mai grele condiții. Metoda constă în determinarea, pentru fiecare variantă decizională, a celui mai nefavorabil rezultat posibil şi în alegerea soluției pentru care s-a obținut utilitatea maximă a acestui indicator.

■ **Metoda optimistă** este aplicată în special de către managerii care manifestă preferință față de risc. Pentru astfel de manageri cel mai important aspect al evaluării unei alternative decizionale este reprezentat de cel mai bun rezultat posibil. Metoda constă în calculul, pentru fiecare variantă decizională, a utilității în funcție de cel mai favorabil rezultat, fiind adoptată soluția pentru care s-a obținut valoarea maximă.

■ **Metoda optimalității,** propusă de matematicianul Leonid Hurwicz, constă în evaluarea alternativelor decizionale pe baza unui criteriu a_i^0 obținut din combinarea celui mai nefavorabil şi a celui mai favorabil rezultat prin formula:

$$a_i^0 = (1 - \alpha_0) \cdot a_i^{min} + \alpha_0 \cdot a_i^{max} \qquad (10.3)$$

în care:

- α_0 este o mărime adimensională, numită *coeficientul de optimism* şi care poate lua valori în intervalul [0, 1];
- a_i^{min} este cel mai nefavorabil rezultat posibil pentru varianta V_i;
- a_i^{max} este cel mai favorabil rezultat posibil.

Valoarea coeficientului de optimism este stabilită de către decident şi reflectă atitudinea acestuia față de risc. Această valoare este cu atât mai mare cu cât înclinația managerului pentru risc este mai mare. În fapt, metoda prudenței şi metoda optimistă pot fi considerate cazuri particulare ale metodei optimalității în care coeficientul de optimism ia valorile 0, respectiv 1.

■ **Metoda regretului minim** a fost elaborată de către matematicianul Leonard Savage, fiind utilizată în special de către managerii cu aversiune față de risc. Regretul (r_{ik}) asociat unei variante decizionale V_i şi unei stări a naturii SN_k are semnificația unui cost de oportunitate, fiind dat de diferența dintre rezultatul ce s-ar obține dacă s-ar alege cea mai potrivită variantă pentru starea naturii SN_k şi rezultatul dat de varianta V_i în aceleaşi condiții.

Aplicarea acestei metode demarează prin construirea unei *matrice a regretelor,* ale cărei elemente (r_{ik}) sunt calculate prin relația:

$$r_{ik} = \left| \max_i (a_{ik}) - a_{ik} \right| \qquad (10.4.)$$

unde:

- r_{ik} este regretul asociat variantei V_i în raport cu starea naturii SN_k;

- $\max_i(a_{ik})$ este cel mai favorabil dintre rezultatele tuturor variantelor decizionale obținute în cazul stării naturii SN_k;
- a_{ik} este rezultatul variantei V_i asociat stării naturale SN_k.

În continuare este determinat pentru fiecare variantă regretul maxim, fiind adoptată alternativa căreia îi corespunde valoarea minimă.

■ **Metoda verosimilității maxime** poate fi aplicată în acele situații de incertitudine în care decidentul, deşi nu poate stabili probabilitățile de apariție a stărilor naturii este capabil în schimb să estimeze care dintre acestea are şanse mai mari de a se produce. În aceste condiții, prin luarea în considerare doar a stării naturii cu cele mai mari şanse de realizare, pot fi utilizate în adoptarea deciziei procedee specifice situațiilor de certitudine.

■ **Metoda Bayes-Laplace** are la bază principiul conform căruia atunci când nu este posibilă estimarea riguroasă a probabilităților de apariție a stărilor naturii este de preferat utilizarea unor probabilități subiective. În cadrul acestei metode, toate stările posibile ale naturii sunt considerate echiprobabile având probabilitatea de realizare (p) dată de formula:

$$p = \frac{1}{r} \qquad (10.5.)$$

unde *r* este numărul total al stărilor naturii luate în considerare.

În acest mod este determinată o distribuție probabilistică a rezultatelor posibile, ceea ce permite adoptarea deciziei prin procedee specifice condițiilor de

Facultatea de Ştiințe Economice – Iaşi, Nr. 381/25 iunie 1998risc.

Exemplul 3.

În cadrul departamentului financiar al firmei Y S.A. trebuie să se decidă asupra unei investiții de portofoliu. Sunt avute în vedere cinci variante: V_1, V_2, V_3, V_4 şi V_5, pentru care au fost estimate valorile nete actualizate în

funcție de cele trei stări ale naturii luate în considerare: expansiune, stabilitate şi recesiune (tabelul 10.4).

Tabelul 10.4 *mld.lei*

Stări Ale naturii / Alternative Decizionale	Valorile nete actualizate posibile pentru o decizie asupra unei investiții de portofoliu				
	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5
SN_1 (expansiune)	90	50	10	60	72
SN_2 (stabilitate)	30	40	20	50	20
SN_3 (recesiune)	-60	30	50	-40	20

În acest exemplu vor fi prezentate soluțiile optime care ar rezulta din utilizarea celor şase metode descrise anterior.

■ Pentru aplicarea ***metodei prudenței*** vor fi stabilite mai întâi cele mai nefavorabile rezultate posibile ale celor cinci proiecte de investiții:

⇒ *pentru* V_1 : $a_1^{min} = -60$ *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_2 : $a_2^{min} = 30$ *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_3 : $a_3^{min} = 10$ *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_4 : $a_4^{min} = -40$ *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_5 : $a_5^{min} = 20$ *mld. lei.*

Rezultă că pentru un manager prudent soluția optimă va fi dată de varianta V_2.

■ Dacă se va utiliza ***metoda optimistă*** se vor determina inițial cele mai favorabile rezultate posibile ale celor cinci propuneri de investiții:

⇒ *pentru* V_1 : $a_1^{max} = 90$ *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_2 : $a_2^{max} = 50$ *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_3 : $a_3^{max} = 50$ *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_4 : a_4^{max} = 60 *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_5 : a_5^{max} = 72 *mld. lei.*

Rezultă că pentru un decident cu preferință pentru risc soluția optimă va consta în varianta V_1.

■ În aplicarea ***metodei optimalității*** vom considera că decidentul a ales un coeficient de optimism α_0 = 0,8.

Rezultă următoarele valori ale criteriului a_1^0 :

⇒ *pentru* V_1 : a_1^0 = 0,2x(-60) + 0,8x90 = 60 *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_2 : a_2^0 = 0,2x30 + 0,8x50 = 46 *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_3 : a_3^0 = 0,2x10 + 0,8x50 = 42 *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_4 : a_4^0 = 0,2x(-40) + 0,8x60 = 40 *mld. lei;*

⇒ *pentru* V_5 : a_5^0 = 0,2x20 + 0,8x72 = 61,6 *mld. lei.*

Rezultă că dacă se va utiliza această metodă soluția optimă va corespunde variantei V_5.

■ Pentru aplicarea ***metodei regretului minim*** va fi construită mai întâi matricea regretelor (tabelul 10.5.)

mld.lei

Tabelul 10.5

Matricea regretelor pentru o decizie asupra unei investiții de portofoliu

Stări ale naturii / Alternative decizionale	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5
SN_1	0	40	80	30	18
SN_2	20	10	30	0	30
SN_3	110	20	0	90	30

Regretele maxime pentru cele cinci variante vor fi:

⇒ *pentru* V_1 : *max* (r_{1k}) = 110 *mld. lei;*

- ⇒ *pentru V_2 : max (r_{2k}) = 40 mld. lei;*
- ⇒ *pentru V_3 : max (r_{3k}) = 80 mld. lei;*
- ⇒ *pentru V_4 : max (r_{4k}) = 90 mld. lei;*
- ⇒ *pentru V_5 : max (r_{5k}) = 30 mld. lei.*

Rezultă că dacă se va utiliza această metodă soluția optimă va corespunde variantei V_5.

■ Pentru aplicarea ***metodei verosimilității maxime*** vom presupune că managerul a estimat că starea de stabilitate are cele mai mari şanse de apariție. Pentru această stare cele cinci proiecte de investiții ar înregistra următoarele rezultate:

- ⇒ *pentru V_1 : a_{12} = 30 mld. lei;*
- ⇒ *pentru V_2 : a_{22} = 40 mld. lei;*
- ⇒ *pentru V_3 : a_{32} = 20 mld. lei;*
- ⇒ *pentru V_4 : a_{42} = 50 mld. lei;*
- ⇒ *pentru V_5 : a_{52} = 20 mld. lei.*

În aceste condiții soluția optimă va corespunde variantei V_5.

■ În aplicarea **metodei Bayes-Laplace** vom presupune că fiecare din cele trei stări ale naturii luate în considerare va avea aceeaşi probabilitate de apariție (p = 33,33%). În aceste condiții, pot fi calculate speranțele matematice ale celor cinci proiecte de investiții:

1. $EV(V_1) = 0,33x90 + 0,33x30 + 0,33x(-60) = 20$ mld. lei;
2. $EV(V_2) = 0,33x50 + 0,33x40 + 0,33x30 = 40$ mld. lei;
3. $EV(V_3) = 0,33x10 + 0,33x20 + 0,33x50 = 26,7$ mld. lei;
4. $EV(V_4) = 0,33x60 + 0,33x50 + 0,33x(-40) = 23,3$ mld. lei;
5. $EV(V_5) = 0,33x72 + 0,33x20 + 0,33x20 = 37,3$ mld. lei.

Rezultă că aplicând această metodă soluția optimă va corespunde variantei V_2.

Tehnicile cantitative conferă operativitate şi o anumită raționalitate fundamentării deciziilor manageriale, însă există şi unele limite în aplicarea lor. În primul rând pentru o alternativă decizională pot exista efecte foarte dificil de transpus într-o formă numerică (de exemplu, cele legate de imaginea firmei sau

de comportamentul consumatorilor). În al doilea rând, rezultatele folosirii tehnicilor cantitative depind nemijlocit de calitatea informațiilor disponibile. Atunci când sunt utilizate date eronate se pot produce distorsiuni în analiza variantelor decizionale, fenomen cunoscut sub numele de GIGO (*Garbage In – Garbage Out*). După cum precizează economiştii americani Louis E. Bone şi David L. Kurtz, autori ai lucrării *Management*: *Tehnicile cantitative ajută decidentului dar nu îl pot înlocui*.[5] În aceste condiții este de dorit, în special în cazul unor decizii unice, combinarea acestor tehnici cu procedee care fac apel la intuiția și experiența managerilor.

- Etapa de ***implementare a soluțiilor adoptate*** cuprinde ansamblul operațiunilor necesare pentru punerea în practică variantei decizionale care a fost aleasă. Printre aspectele care trebuie luate în considerare în abordarea acestei etape se numără:

1. modul de stabilire a sarcinilor şi atribuțiilor în executarea operațiunilor implicate de implementarea deciziei;
2. gradul de implicare a managerilor însărcinați cu punerea în practică a soluției adoptate;
3. monitorizarea implementării deciziei.

Sarcinile şi atribuțiile în executarea operațiunilor implicate de implementarea deciziei trebuie repartizate entităților organizatorice ale întreprinderii în funcție de domeniul de activitate căruia îi aparține decizia şi de obiectivele urmărite. Pentru unele decizii, în special pentru cele de rutină, acest aspect este rezolvat prin simpla aplicare a regulamentelor de organizare. În cazul unor decizii unice însă, este necesară constituirea ad-hoc a unor entități însărcinate cu implementarea deciziei. În cadrul acestor entități sarcinile şi atribuțiile trebuie fixate astfel încât să fie cuprinse toate componentele implementării deciziei şi să fie evitate suprapunerile.

Gradul de implicare a managerilor însărcinați cu punerea în practică a soluției adoptate este un aspect ce poate influența decisiv rezultatele

---

[6] Boone Louis E., Kurtz David L., *Management*, Fourth Edition, McGraw Hill, New York, 1992, p. 202.

procesului decizional. O slabă preocupare a celor chemați să implementeze varianta aleasă poate compromite chiar şi o decizie corect fundamentată. De asemenea, nu trebuie exclusă posibilitatea unor sabotaje din partea celor care vor considera că decizia adoptată nu este potrivită pentru unele obiective personale sau ale întreprinderii. Pentru a contracara astfel de situații, economistul american Peter F. Drucker recomandă în lucrarea *The Practice of Management* participarea în etapa de adoptare a soluției optime a managerilor cu atribuții în implementarea variantei ce a fost aleasă astfel încât pentru aceştia *soluția adoptată să devină «soluția noastră»*". [6] O altă cale de a creşte implicarea managerilor în punerea în practică a deciziei constă în motivarea pozitivă sau negativă a acestora printr-un sistem corespunzător de stimulente şi sancțiuni.

3. Monitorizarea implementării deciziei are drept obiect măsurarea periodică a rezultatelor punerii în practică a soluției adoptate, compararea acestora cu obiectivele fixate inițial şi, în cazul unor diferențe semnificative, determinarea cauzelor acestora. Aceste operațiuni permit, prin intermediul procesului de *feed-back*, adoptarea unor măsuri de corecție în cadrul implementării deciziei.

Pe parcursul fundamentării, adoptării şi implementării deciziei situația decizională se poate modifica substanțial sau se poate constata că unele premise au fost eronate. Din acest motiv, este de dorit ca aceste operațiuni să fie abordate ca părți ale unui proces cyclic, în cadrul căruia este permisă, ori de câte ori este necesar, revenirea la etape anterioare.

10.3 Raționalitatea proceselor decizionale

Modelul de proces decizional prezentat anterior este de tip normativ, conținând recomandări asupra modului în care ar trebui să se desfăşoare fundamentarea, adoptarea şi implementarea deciziilor, astfel încât aceste operațiuni să fie caracterizate prin raționalitate şi obiectivitate. În realitate,

---

[6] Drucker Peter F., *The Practice of Management*, Pan Books, London, 1982, p. 435.

adeseori în practică procesele decizionale se desfăşoară într-un mod mult mai puțin riguros sau rațional, aspect abordat în special în lucrările economiştilor americani Richard M. Cyert, James G. March şi Herbert A. Simon.

În lucrarea *Organizations*, James G. March şi Herbert A. Simon definesc conceptul de „raționlitate limitată" pentru a explica modul în care managerii adoptă deciziile în practică. Cei doi economişti enumeră condițiile care ar trebui îndeplinite astfel încât fundamentarea şi adoptarea unei decizii să se desfăşoare într-o raționalitate deplină. În primul rând, ar trebui ca informația asupra situației decizionale să fie completă şi perfectă astfel încât decizia să fie adoptată în condiții de certitudine. În al doilea rând, este necesar ca problema decizională să fie bine definită, iar obiectivele, constrângerile şi criteriile decizionale să fie formulate fără echivoc. În al treilea rând, decidentul ar trebui să aibă capacitatea de a identifica toate căile posibile de rezolvare a problemei decizionale şi de a o alege pe cea optimă în raport cu obiectivele decizionale.

În realitate, subliniază cei doi economişti, în practică este deosebit de dificil de realizat satisfacerea acestor condiții. Foarte frecvent deciziile sunt adoptate pe baza unei informații fragmentate şi imperfecte. Aceasta, împreună cu unele limite în capacitatea intelectuală a decidentului, pot conduce la o definire eronată a problemei decizionale. De asemenea, unele interese de grup pot afecta modul de stabilire a obiectivelor şi constrângerilor decizionale. Totodată, imaginația managerilor, indiferent de procedeele utilizate pentru a o stimula, nu este întotdeauna suficientă pentru a descoperi toate căile posibile de rezolvare a unei probleme decizionale, iar unele limite intelectuale ale decidenților se manifestă şi în identificarea soluției optime.

Cele mai multe dintre modelele normative pornesc de la premisa că decidentul corespunde conceptului de *homo oeconomicus* prezentat în operele lui Adam Smith: un manager care va căuta să obțină toate informațiile referitoare la situația decizională, va determina toate căile posibile de acțiune şi o va alege pe cea optimă în raport cu obiectivele economice. Combătând această idee, laureatul premiului Nobel pentru economie, Herbert A. Simon a dezvoltat în lucrările sale conceptul de *homo administrativus*: un manager care, în funcție de importanța deciziei, de costul obținerii informației şi de timpul avut la dispoziție

pentru fundamentarea şi implementarea deciziei, poate fi dispus să sacrifice din rigoarea actului decizional.

O ilustrare a modului mai puțin riguros în care sunt fundamentate în practică deciziile manageriale este furnizată de unele modele descriptive ale proceselor decizionale, astfel:

Modelul satisfacției, propus de Herbert A. Simon, prezintă o situație în care decidentul nu urmăreşte neapărat determinarea celui mai bun curs de acțiune cu putință, ci se mulțumeşte cu o soluție satisfăcătoare, care îi asigură îndeplinirea unor obiective minimale. Astfel de situații sunt întâlnite în special în cazul unor decizii unice, în care analiza tuturor variantelor decizionale ar fi foarte costisitoare. În aceste condiții decidentul preferă să abordeze doar câteva cursuri de acțiune, despre care consideră că ar putea rezolva corespunzător problema decizională. Aceste alternative decizionale vor fi analizate una după alta, procesul încheindu-se atunci când decidentul a descoperit o soluție satisfăcătoare.

Luarea în considerare doar a unei părți din posibilele căi de rezolvare a problemei decizionale şi alegerea unei soluții satisfăcătoare pot fi justificate atunci când este vorba de decizii mai puțin importante sau când decidentul acționează sub presiunea timpului. Din acest motiv, în practică pot fi întâlnite frecvent situații asemănătoare celor descrise de modelul satisfacției.

Modelul coalițiilor politice îşi propune să descrie modul în care diferite interese ale membrilor unei întreprinderi pot influența desfăşurarea proceselor decizionale. În comunicarea intitulată *The Business Firm as a Political Coalition* economiştii Richard M. Cyert şi James G. March definesc coaliția politică drept *o alianță între managerii unei firme pe care interesele comune îi determină să se unească pentru a face să fie adoptată o anumită decizie.*[7] Aceste alianțe pot avea un caracter temporar, destrămându-se după adoptarea deciziei, sau se pot menține pentru perioade îndelungate de timp. Uneori o coaliție politică poate rezulta în urma unor negocieri: de exemplu, managerul X îl va sprijini la managerul Y într-o anumită decizie în schimbul votului acestuia din urmă într-o

[7] March James G., *Decisions and Organizations*, Basil Blackwell, Oxford, 1998, p. 107.

altă decizie. În aceste condiții, raționalitatea actului decizional poate fi afectată substanțial de interesele unor membri ai organizațiilor.

Coalițiile politice se manifestă în special în cazul unor decizii complexe în care obiectivele decizionale sunt greu de precizat iar incertitudinea asupra rezultatelor face dificilă identificarea alternativei optime. Formarea acestora este influențată şi de factori interni întreprinderii: structura organizatorică, stilul de conducere, cultura personalului din întreprindere, etc.

În cadrul comunicării *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, avându-i ca autori pe economiştii Michael D. Cohen, James G. March şi Johan P. Olsen, **modelul lăzii de gunoi** este prezentat drept o descriere a unui proces decizional *în condiții de anarhie organizată*.[8] Un astfel de proces decizional este caracterizat în primul rând prin ambiguitate. Participarea managerilor în corpul decizional nu este stabilită riguros, iar uneori este chiar facultativă. Obiectivele, criteriile şi alternativele decizionale sunt formulate superficial, uneori fiind propuse soluții chiar şi atunci când problemele decizionale nu există cu adevărat. În aceste condiții nu se poate vorbi despre o fundamentare rațională a deciziilor.

Procese decizionale asemănătoare celor descrise de modelul lăzii de gunoi pot avea loc în cazul unor situații decizionale inedite, care surprind nepregătite entitățile organizatorice care ar trebui să adopte deciziile. Astfel de situații apar mai ales în cazul unor întreprinderi care activează într-un mediu de afaceri turbulent şi în cadrul cărora responsabilitățile nu sunt bine precizate.

10.4 Organizarea deciziilor de grup

În activitatea întreprinderilor sunt destul de frecvente situațiile în care deciziile de grup sunt preferate celor individuale. În alegerea dintre utilizarea unui decident individual sau a unui corp decizional pentru a adopta o decizie sunt luate în considerare punctele forte şi cele slabe ale fiecărei variante.

---

[8] Ibidem, p. 294.

Unele avantaje ale deciziilor de grup fac ca acestea să fie indicate pentru situațiile decizionale cu un grad înalt de complexitate. În primul rând oferă o perspectivă largă asupra căilor de rezolvare a problemei decizionale. Discuțiile din cadrul corpului decizional au adeseori un efect stimulativ asupra imaginației managerilor, conducând la identificarea unui număr semnificativ de alternative decizionale. În al doilea rând, în cazul deciziilor de grup se manifestă în general mai multă obiectivitate atât în stabilirea obiectivelor decizionale, cât şi în adoptarea soluției optime. În al treilea rând, cooptarea în corpul decizional a unor manageri cu diferite responsabilități în implementarea deciziei poate asigura sprijinul acestora pentru punerea în practică a unei soluții la a cărei identificare au participat.

În afara acestor avantaje însă, există şi unele puncte slabe ale deciziilor de grup. În primul rând, elaborarea acestor decizii implică în general perioade relativ lungi de timp. Un studiu întreprins asupra proceselor decizionale din cadrul firmelor din S.U.A. a relevat că deciziile de grup durează în medie cu 50% mai mult decât deciziile individuale adoptate pentru probleme similare.[9] În al doilea rand, raționalitatea şi eficacitatea actului decizional pot fi afectate semnificativ de relațiile din cadrul corpului decizional. Există situații în care unii participanți, datorită funcțiilor pe care le dețin sau a unei personalități puternice, îi domină pe ceilalți membri ai grupului a căror participare devine pur formală. De asemenea, uneori dorința de a menține cu orice preț coeziunea corpului decizional este mai puternică decât preocuparea de a adopta cea mei bună soluție – fenomen cunoscut sub denumirea de *groupthink*. La polul opus se află fenomenul de *buck-passing*, în care divergențele din cadrul grupului fac imposibilă adoptarea în timp util a unei decizii. În practică este destul de dificil de instaurat în cadrul corpului decizional o atmosferă constructivă, în care dorința prea mare de realizare a consensului să nu împieteze asupra rigorii şi obiectivității actului decizional şi în care discuțiile excesive în contradictoriu să nu întârzie nejustificat adoptarea deciziei. În al treilea rând, adeseori soluția adoptată reprezintă un compromis

[9] cf. Boone L.E., Kurtz D.L., Op. Cit., p. 216.

între punctele de vedere ale membrilor copului decizional, ceea ce face incert sprijinul acestora în etapa de implementare a deciziei.

Atunci când se hotărăşte dacă alegerea cursului optim de acțiune se va realiza în cadrul corpului decizional sau de către un decident individual, este necesară abordarea unor circumstanțe ale situației decizionale:

1. importanța deciziei;
2. timpul avut la dispoziție pentru elaborarea deciziei;
3. structura organizatorică a întreprinderii.

1. Eforturile angrenate de elaborarea unei decizii nu sunt justificate decât atunci când sunt contrabalansate de potențialele rezultate. Din acest motiv ar fi de dorit ca deciziile de grup, care în general sunt caracterizate de un consum mare din timpul şi energia managerilor, să nu fie utilizate decât pentru rezolvarea unor probleme importante ale întreprinderii.

2. După cum s-a menționat anterior, fundamentarea şi adoptarea deciziilor de grup implică adeseori perioade îndelungate de timp. În aceste condiții, în activitatea unei organizații pot apărea situații în care, datorită timpului scurt avut la dispoziție, nu este posibilă recurgerea la un corp decizional pentru alegerea cursului optim de acțiune.

3. Adeseori, în proiectarea structurii organizatorice a unei întreprinderi, sunt stabilite şi responsabilitățile în adoptarea deciziilor din diferite domenii. Pentru anumite decizii strategice poate fi precizată chiar şi componența corpului decizional. De exemplu, în regulamentul de organizare se poate menționa că decizia asupra unor investiții importante trebuie adoptată în cadrul consiliului de administrație. Foarte frecvent, în cazul problemelor decizionale care se manifestă cu regularitate în activitatea unei întreprinderi, stabilirea decidentului se reduce la aplicarea unor norme organizatorice.

În situația în care s-a optat pentru rezolvarea unei probleme printr-o decizie de grup, este necesară în continuare abordarea a două aspecte ale elaborării deciziei:

⇒ componența corpului decizional;

⇒ modul de desfăşurare a deciziilor de grup.

În stabilirea *componenței corpului decizional* trebuie luate în considerare caracteristicile problemei decizionale şi structura organizatorică a întreprinderii (în acest context poate fi reamintită recomandarea lui Peter F. Drucker ca managerii cu responsabilități în implementarea unei decizii să participe la elaborarea acesteia). În general, pentru o decizie strategică este de dorit ca din corpul decizional să facă parte reprezentanți ai tuturor funcțiunilor firmei: comercială, financiară, de producție, de personal etc. De asemenea, trebuie avut în vedere că într-un corp decizional cu un număr redus de membri rigoarea şi obiectivitatea deciziei sunt mai greu de obținut, în timp ce un număr foarte mare de participanți face dificilă conducerea şedințelor de grup.

Prin stabilirea *modului de desfăşurare a şedințelor de grup,* trebuie să se găsească soluții pentru unele probleme care ar putea afecta raționalitatea sau eficacitatea actului decizional:

- ⇨ inhibiția manifestată de unii membri ai grupului;
- ⇨ fenomenul de *groupthink;*
- ⇨ fenomenul de *buck-passing*.

Inhibiția unor membri ai corpului decizional în a-şi exprima opiniile cu privire la problema decizională sau în a propune soluții pentru rezolvarea acesteia poate fi o consecință a dominației exercitate în cadrul grupului de unii participanți cu rang înalt sau cu o personalitate puternică. De asemenea, teama ca propunerile emise să se dovedească greşite sau ca acestea să fie impopulare printre ceilalți manageri îi poate face pe unii membri să ezite în a-şi exprima ideile. Astfel de situații pot fi prevenite prin aplicarea în determinarea căilor posibile de rezolvare a problemei decizionale a tehnicii *Delphi*, în care fiecare participant îşi va enunța în mod separat propunerile, sau utilizarea votului secret în adoptarea variantei optime.

Dorința exagerată de consens, de care este legat fenomenul *groupthink*, poate avea efecte nocive asupra rigorii determinării căilor de rezolvare a problemei decizionale sau asupra obiectivității adoptării deciziei. Un rol important în depăşirea unor astfel de situații revine liderului grupului, care trebuie să îi stimuleze pe ceilalți membri în a emite propuneri noi şi în a le critica în mod

constructiv pe cele deja prezentate. În acest sens, în lucrarea *Management: Tasks, Responsabilities, Practices*, avându-l ca autor pe Peter F. Drucker, este prezentat exemplul managerului general al firmei *General Motors*, Alfred P. Sloan Jr., care, în cadrul unei şedinţe de grup, aflând că nici un membru al corpului decizional nu este în dezacord cu singura soluţie propusă, a hotărât amânarea adoptării deciziei *până când vom avea timp să ajungem la dezacorduri şi să înţelegem mai bine problema cu care ne confruntăm.*[10] O altă cale de prevenire a fenomenului de *groupthink* constă în a atribui unui membru al grupului rolul de *avocat al diavolului,* însărcinat cu identificarea punctelor slabe ale soluţiilor propuse. De asemenea, pentru unele decizii complexe, poate fi aplicată tehnica *avocatului multiplu,* în care mai mulţi membri ai corpului decizional au rolul de a releva slăbiciunile soluţiilor care par potrivite la o primă examinare şi de a le susţine pe cele impopulare.

Discuţiile prea îndelungate în contradictoriu, care caracterizează fenomenul de *buck-passing,* pot afecta semnificativ eficacitatea actului decizional. Principalul rol în prevenirea unor astfel de situaţii revine de asemenea liderului grupului, care trebuie să fie capabil să atenueze intensitatea unor dezacorduri şi să menţină o atmosferă constructivă în cadrul corpului decizional. De asemenea, acesta trebuie să îşi poată impune autoritatea (la nevoie prin suspendarea şedinţei de grup sau prin excluderea unor participanţi) atunci când dezbaterile unor idei degenerează în acuzaţii reciproce. În acest sens, în cadrul organizării deciziilor de grup trebuie acordată o atenţie deosebită atât atribuţiilor acordate liderului grupului cât şi stilului managerial adoptat.

---

[10] Drucker Peter F., *Management: Tasks, Responsabilities, Practices*, Harper&Row Publishers, New York, 1985, p. 282.

Capitolul 11

CALITĂȚILE, CUNOŞTINȚELE ŞI APTITUDINILE CONDUCĂTORULUI DE INTREPRINDERE

Conducătorul de întreprindere este un om practic şi nu se pierde în teorie. Prin aptitudinile şi competența sa, el creează condițiile necesare pentru ca întreprinderea să se înscrie în nivelul de performanță cerut de mecanismul economic de piață. Activitatea umană în contextul activităților economice contemporane are un caracter complex şi atrage după sine şi complexitatea muncii de conducere. Sarcinile conducătorului de întreprindere sunt aceleaşi, indiferent de țara unde activează. Modul de rezolvare a sarcinilor depinde de mediul social, tradiție, nivelul cultural etc. Într-un fel acționează un conducător de întreprindere industrializată şi într-un alt fel într-o țară în curs de dezvoltare, elementul tranzitoriu fiind adaptarea. De exemplu, un conducător de întreprindere de origine japoneză ce activează în SUA nu va putea aplica în această țară metodele de conducere japoneză, deoarece există diferențe între atitudinea față de muncă a lucrătorilor, precum şi alte elemente ce pot fi comune. Cu toate aceste diferențe de specific, întreprinderile trebuie să rezolve aceleaşi probleme: competitivitate pe piața internă şi externă, rezistența la concurență, satisfacerea cerințelor cumpărătorilor în condiții de rentabilitate, livrarea produsului de calitate la prețuri de vânzare reduse, desfacerea de produse noi inovatoare etc.

Rezultă că toate succesele pe care le obține întreprinderea în afara ei „peste zidurile ei" se realizează înăuntrul ei, aspectele activității conducătorului de întreprindere constituind în esență profilul lui şi care constă în:

11.1 Perfecționarea continuă a procesului de producție

Sursa principală a competitivității o constituie îmbunătățirea procesului de producție prin: folosirea supleței pentru orientarea producției pentru piață; folosirea mijloacelor perfecționate; retehnologizări şi introducerea tehnicii noi;

organizarea optimă a proceselor tehnologice; organizarea pe principii economice a relaţiilor cu furnizorii şi cumpărătorii; prospectarea pieţei pentru a fi la curent cu produsele concurenţiale şi intenţiile de viitor ale cumpărătorilor; elaborarea unor strategii capabile să facă faţă schimbărilor.

Pentru realizarea practică a acestor cerinţe conducătorul trebuie să întreprindă o serie de măsuri orientate, în principal, pe:

- reducerea timpului de cercetare-proiectare, producţie şi livrare a produselor, aceasta fiind una din căile sporirii competitivităţii;
- comprimarea acestor faze oferă posibilitatea întreprinderii de a lansa pe piaţă produse noi, înaintea altor concurenţi, şi creşterea cumpărătorilor;
- urgentarea procesului de producţie are ca rezultat reducerea preţurilor de vânzare ca urmare a diminuării cheltuielilor generale a întreprinderii.

Traducerea acestor obiective solicită din partea conducătorului, crearea unor colective multifuncţionale cu caracter permanent sau temporar, în care autorii să se ocupe de aceste probleme.

11.2 Înnoirea formelor de organizare a procesului tehnologic

Pentru satisfacerea cerinţelor cumpărătorilor pentru produse variate şi de bună calitate şi la preţuri mici, întreprinderile utilizează, în general, două mijloace:

- ridicarea gradului de mecanizare, automatizare, robotizare, care are inconvenientul de a reduce cca 50% din numărul de lucrători ,ce ar atrage după sine creşterea numărului de şomeri;
- organizarea mai bună a spaţiilor de producţie a maşinilor şi utilajelor.

Cea de a doua cale porneşte de la faptul că nu întotdeauna investiţiile în tehnica nouă rezolvă problemele ridicate de cumpărători, cerinţele schimbătoare ale pieţelor putând fi rezolvate printr-o nouă organizare a maşinilor şi utilajelor pe produse şi nu pe funcţiuni, cu cheltuieli mici. O asemenea grupare prezintă următoarele *avantaje:*

- întărirea răspunderii personalului;
- păstrarea locurilor de muncă;
- coordonarea eforturilor în mod optim;
- diminuarea stocurilor de produse finite ale întreprinderii şi reducerea rebuturilor;
- se dă răspuns întrebării: cum poate întreprinderea să introducă progresul în producţie fără să-şi pericliteze viitorul.

11.3 Adaptarea întreprinderii la schimbările solicitate de tehnica nouă

Mijloacele moderne, în special tehnologia informației, exercită o puternică influență asupra structurii organizatorice şi de conducere a întreprinderii. Un asemenea proces duce la diminuarea treptelor de conducere, piramida conducerii având în vârful ei cadre puține, ponderea lor crescând până la nivelul executanților.

O întreprindere cu o conducere şi structură modernă implică cca. 14 trepte de conducere. Introducerea calculatoarelor electronice şi intrarea acestora în compartimentele funcționale ale întreprinderii determină o diminuare a aparatului de conducere (de funcții) şi o creştere a numărului de subordonați direcți ai unui cadru de conducere, în mod special în sfera de control.

Reducerea treptelor ierarhice şi adoptarea de noi formule structurale oferă posibilitatea unei mai bune colaborări între şefii de compartimente şi crearea unor grupe informaționale şi interdepartamentale de decizie, în care fiecare cadru de conducere este pus în situația să gândească şi să acționeze în funcție de cerințele producției şi ale pieței.

Extinderea folosirii calculatoarelor la munca de birou impune tot mai mult schimbarea structurii ierarhice verticale a întreprinderii cu una orizontală. O asemenea structură determină ca la nivel superior întregul aparat de culegere, prelucrare şi stocare a informațiilor să devină inutil, locul acestora fiind luat de un grup restrâns de cadre de înaltă calificare, ce vor lucra pe grupe interdisciplinare şi nu sub formă de compartiment, specialiştii în problemele producției şi tehnologiei, în marketing, controlul calității etc.

În condițiile actuale, la nivelul conducerii, munca fizică este separată de cea intelectuală. Noile schimbări structurale permit personalului de înaltă calificare să conducă nemijlocit producția, apropiindu-se de munca fizică. Pe baza unor sondaje pe plan mondial, s-a constatat că numărul de lucrători ce revine unui inginer pe diverse activități se prezintă astfel:

- în domeniul electricității (SUA)	8 la 1
- echipament industrial (Japonia)	3 la 1
- industria aparatelor radio	4 la 1
- industria calculatoarelor	1 la 1
- în agricultură	15 la 1

La toate acestea mai trebuie menționat că extinderea calculatoarelor, în funcție de mărimea şi stilul de conducere a întreprinderii are influență asupra centralizării şi descentralizării.

11.4 Utilizarea capacității creatoare a colectivului întreprinderii

Realizările întreprinderii depind de cei doi factori esențiali: forța de muncă şi echipamentul de producție. Toate laturile activității întreprinderii poartă amprenta priceperii şi dăruirii oamenilor. O caracteristică a echipamentului de producție constă în faptul că este cel mai costisitor şi se învechește foarte repede, ceea ce solicită mâna de lucru superior calificată, iar oamenii ținuți la curent cu noutățile în materie de tehnologie şi organizare. Creşterea productivității muncii solicită găsirea acelor căi care să asigure motivația personalului pe baza unei continui perfecționări prin punerea la contribuție totală a inteligenței oamenilor.

În munca ce o desfăşoară, conducătorul de întreprindere pentru ridicarea nivelului profesional şi policalificarea cadrelor, trebuie ca pe baza unui plan de perfecționare să aleagă metodele adecvate, respectiv:

- factorii ce mobilizează oamenii la muncă, prin urmărirea ierarhiei motivațiilor (satisfacerea cerințelor, salarizarea, promovare, securitate personală);
- comunicarea şi informarea pe baza unui sistem bine structurat din interiorul şi exteriorul întreprinderii.

Pentru orientarea activității întreprinderii, conducătorul trebuie să fie informat asupra condițiilor pieței de desfacere şi de aprovizionare, asupra mijloacelor moderne de producție, asupra intențiilor firmelor în concurență.

11.5 Luarea şi aplicarea deciziilor

Activitatea principală a conducătorului de întreprindere este luarea deciziilor în domenii cum sunt: aprobarea planului de activitate, stabilirea structurilor organizatorice, modernizarea proceselor de producție, extinderea pieței de desfacere, resursele umane etc. Eficiența unei decizii depinde de calitatea şi aplicabilitatea ei. Oricât de bună ar fi calitatea deciziei, dacă ea nu

este concepută de cel care o pune în practică, sau dacă decizia este impusă prin constrângere, decizia nu dă rezultatele aşteptate. Calitatea şi aplicabilitatea deciziei depinde de elementele componente ale celor doi factori, care trebuie să respecte condiţiile de eficienţă prin: analiza problemei decizionale şi a consecinţelor; culegerea informaţiilor pentru fundamentarea deciziei din mai multe posibile; respectarea termenului de punere în aplicare şi urmărirea rezultatelor; intuiţia în luarea deciziei; cine ia decizia; participanţii la luarea deciziei etc.

11.6 Asigurarea de înlocuitori pentru cadrele de conducere

Un conducător de întreprindere preocupat de viitor are în vedere, din timp, asigurarea unei rezerve de cadre necesare pentru înlocuirea acelora ale căror posturi devin disponibile prin avansare, prin ieşirea din activitate sau prin extinderea întreprinderii. De obicei, rezervele de cadre sunt prevăzute într-un plan de perspectivă numai pentru cadrele de nivel superior, în funcţie de specificul fiecărei ţări.

Astfel, în Japonia, criteriul de bază în promovare este vechimea, procedeu care determină angajaţii să se preocupe de pregătirea lor profesională şi să gândească creator în munca lor. Dacă, de exemplu, în întreprindere sunt 12 niveluri de salarizare, orice trecere la un nivel superior de încadrare necesită un examen şi, dacă angajatul l-a promovat, are dreptul după trei ani la un nou examen.

În SUA, în marile companii, metoda alegerii cadrelor de conducere se realizează de către colective funcţionale de pe lângă compartimentul de cercetare-dezvoltare sau centrele care se ocupă de pregătirea cadrelor de conducere şi de comisii formate din directorii de compartimente.

Un aspect deosebit al înlocuirii cadrelor de conducere îl constituie problema vârstelor din colectivităţile de muncă ale întreprinderii. Astfel, se pot întâlni situaţii ca: o repartizare oarecum egală a personalului pe vârste sau pe grupe de vârste; o preponderenţă a vârstelor înaintate; o preponderenţă a vârstelor tinere. Când vârstele sunt uniform repartizate, se ajunge la un echilibru între vigoare şi experienţă, între entuziasm şi prudenţă şi deci la o succesiune normală a generaţiilor. Dacă în compoziţia colectivului predomină vârsta înaintată, aceasta ajungând la timpul retragerii din activitate, în colectivul

respectiv se produce un gol de completat cu oameni potriviți. Când predomină tineretul în colectivul respectiv, apare riscul lipsei de experiență, întâmpinând greutăți în rezolvarea problemelor dificile.

Un conducător priceput şi interesat va căuta metodele de stabilire a unei compoziții echilibrate a colectivelor întreprinderii atât sub aspectul vârstelor cât şi a practicării tendințelor de promovare.

În desfăşurarea muncii de conducere, conducătorul trăieşte sub presiunea necesității de adaptare a întreprinderii la mediul ambiant, fiind supus unei duble presiuni. Presiunea externă se manifestă sub forma competiției, a reglementărilor guvernamentale, nemulțumirile acționarilor, rata inflației, dobânzile bancare ridicate etc. Presiunea internă este mai mică decât cea externă, conducătorul având în atenție nemulțumirile sub diferite forme ale salariaților, lipsa de motivație, respectiv, de interes pentru problemele de producție, nemulțumiri din cauza neutilizării posibilităților existente etc.

11.7 Contractul de management

Prin legea nr. 66/1993, începând din luna aprilie 1994, s-a introdus, în societățile comerciale şi regiile autonome cu capital majoritar de stat, contractul de management, ca instrument de selecție managerială. Rolul contractului de management constă în asigurarea unei compatibilități între natura şi conținutul posturilor de management de nivel superior, precum şi pe cele ale calităților, cunoştințelor şi aptitudinilor profesionale manageriale pe care trebuie să le posede ocupanții posturilor. Derularea în întreprindere a contractului de management se face pe baza normelor metodologice privind selectarea managerilor, publicat în MO partea I, nr. 54/martie 1994, de către o comisie formată din Fondul proprietății de Stat, Fondul Proprietății private şi reprezentanți ai acționarilor.

Participarea la concursul de selecție a persoanelor fizice trebuie să îndeplinească condiții de sănătate, experiență şi pregătire profesională corespunzătoare, să aibă referințe profesionale din ultimul an de muncă. Pentru persoanele juridice se cere să aibă personalitate juridică şi experiență în domeniul managementului.

Selectarea se face pe baza următoarelor criterii:

- profesionale, respectiv, pregătirea de specialitate şi cunoştinţe privind relaţiile economice internaţionale;
- *manageriale*, respectiv, aptitudini legate de procesul decizional şi experienţă managerială din activitatea depusă, sau prin absolvirea cursurilor de management organizate de instituţii abilitate;
- *mixte*, în care se au în vedere probleme privind restructurarea, relansarea şi privatizarea întreprinderii, criteriile de performanţă în fundamentarea propunerilor, contractul colectiv de muncă, rezultatele financiare etc.

Contractul de management se încheie între persoana fizică sau juridică desemnată ca manager al întreprinderii, în care sunt prevăzute obiectul şi durata contractului, drepturile şi obligaţiile managerului şi ale întreprinderii, indicatorii de bază şi criteriile de performanţă.

Conţinutul *drepturilor şi obligaţiilor* managementului şi a întreprinderii constau din:

✓ *drepturile managerului*: salarizare pe baza vechimii în muncă; participare la profitul net; concediu de odihnă; folosirea unui autoturism cu şofer, din dotarea întreprinderii; asigurarea pentru accidente de muncă, suportate de întreprindere; decontările cheltuielilor pentru cazare, diurnă, transport etc. pentru deplasările interne şi externe;

✓ *drepturile întreprinderii*: să solicite managerului îndeplinirea obiectivelor şi criteriilor de performanţă; managerul să prezinte trimestrial dări de seamă privind situaţia economico-financiară şi realizarea obiectivelor; să pretindă managerului constituirea garanţiei şi să investească 50% din cota de participare la profitul net în acţiuni sau părţi sociale.

Obligaţiunile managerului şi ale întreprinderii:

✓ obligaţiile managerului: să aducă trimestrial la îndeplinire obiectivele şi criteriile de performanţă; să prezinte trimestrial FPS şi FPP situaţia economico-financiară a întreprinderii, situaţia investiţiilor şi alte documente; să investească 50% din cota de participare la profitul net în acţiuni sau părţi sociale deţinute de FPS; să constituie în curs de 6 luni de la semnarea contractului garanţia bănească până la concurenţa a două sume brute.

✓ Obligaţiile întreprinderii: să asigure managerului deplina libertate în conducerea şi gestionarea activităţii întreprinderii; să plătească managerului toate obligaţiile băneşti; să acorde managerului stipulaţiile din contract.

Rezultă că atât drepturile cât şi obligaţiile se concentrează asupra indicatorilor de referinţă, obiectivelor şi criteriilor de performanţă, respectiv, esenţa contractului de management.

- *indicatorii de referinţă* cuprind situaţia economico-financiară a întreprinderii, care se stabileşte de către patronul mandatat şi ministerul de resort. Indicatorii de referinţă sunt determinaţi în funcţie de perioada anterioară a exerciţiului economico-financiar, actualizându-se anual pe baza bilanţului;
- *obiectivele* cuprind: volumul de activitate al producţiei şi cifrei de afaceri; evoluţia rezultatelor financiare (creşterea profitului şi reducerea pierderilor); priorităţi privind restructurarea; îmbunătăţirea poziţiei de piaţă; pregătirea privatizării etc.
- *criteriile de performanţă* se stabilesc pe baza indicatorilor de referinţă în care se includ: rata profitului; profitabilitatea acţiunilor (părţilor sociale); potenţialul de dezvoltare şi de creştere; perioada de recuperare a creanţelor şi rambursare a datoriilor; rotaţia stocurilor; productivitatea muncii; ponderea salariilor în costuri.

Pentru realizarea acestor indicatori, managerul dispune pe baza contractului de management de competenţă şi autoritate, prin care poate selecţiona şi angaja personal salariat; concedia, negocia contractul colectiv de muncă; reprezintă întreprinderea în relaţiile cu terţii; veghează la aplicarea legii şi întocmeşte regulamentul de ordine interioară a întreprinderii.

11.8 Ridicarea nivelului de cunoştinţe de către conducătorul întreprinderii

În general conducătorii de întreprindere au o pregătire tehnică în domeniul în care activează, însuşirea cunoştinţelor de conducere făcându-se prin practică şi prin cursuri speciale de familiarizare cu activitatea de conducere. Conducătorii de întreprindere au considerat că mijlocul cel mai bun pentru formarea cadrelor de conducere este practica (teză susţinută atât de teoreticieni cât şi de practicieni).

Practicienii susţin că oamenii cu funcţie de conducere învaţă mai mult din practică decât din şcolile de profil, ei învaţă din experienţă, din greşeli. Atitudini asemănătoare sunt susţinute şi de teoreticieni, care consideră că diploma (licenţa) conferă persoanei respective un statut, dar nu şi calităţile unui

conducător plin de imaginaţie şi iniţiativă. Şcoala formează administratori şi nu conducători. Unii cercetători care privesc lucrurile în perspectivă apreciază că mergându-se numai pe aspectele practice, cadrele de conducere pot da rezultate bune numai în condiţii de stabilitate a întreprinderii şi nu într-un mediu în continuă schimbare, când mutaţiile apar nu numai în domeniul tehnologic, ci şi în materie economică, de conducere etc.

Aceste stări de lucru impun măsuri de perfecţionare a cadrelor de conducere, care să deschidă noi orizonturi nu prin însuşirea de cunoştinţe, ci prin a oferi prilejul schimburilor de idei. Din această cauză, perfecţionarea cadrelor de conducere se face după alte *principii* decât cele obişnuite şi care constau în:

- perfecţionarea se face în instituţii specializate;
- expertul în materie este conducătorul;
- metoda de lucru constă în organizarea de grupuri minime de participanţi;
- discuţiile şi dezbaterile pe probleme sunt conduse de participanţi prin rotaţie;
- dezbaterile să se încadreze într-un timp cât mai scurt.

11.9 Raportul dintre gândirea raţională şi activitatea managerului

În activitatea managerială nu este angrenat numai managerul, care trebuie să ia decizii rapide care să-i ghideze activitatea, ci şi descoperirile ştiinţifice folosite în conducerea modernă a întreprinderii, în maniere diferite. Complexitatea conducerii moderne devine tot mai paradoxală şi îl pune pe conducător în faţa unor probleme greu de rezolvat. După modul cum rezolvă asemenea situaţii, conducătorul manifestă uneori tendinţa de a se considera savant, privind cu dispreţ oamenii de ştiinţă, cercetătorii şi sociologii, căutând să despice firul în patru, considerându-se unicul realizator al tuturor acţiunilor. Faţă de asemenea tendinţe se impun măsuri de orientare a conducătorului pe linia îmbunătăţirii reflexiei şi realizării de activităţi complexe pe baza unei gândiri raţionale. Această dualitate, conducător-gândire raţională, porneşte de la conţinutul binar al creierului uman, format din cele două emisfere (the split brain), cercetat şi descoperit de doctorul Sperry din Los Angeles, pentru care a primit premiul Nobel în 1981[1]. Deci orice om, deci conducătorul este bicefal. Cu toate

---

[1] Vezi Cristie Revenneu, *Les nouvelles mission du management.*

că această descoperire a lăsat indiferentă lumea afacerilor, ea a dus în domeniul ştiinţei pedagogiei la o revoluţie.

Marii gânditori şi cercetători au intuit conţinutul binar al creierului, însă nu au putut explica aceasta, limitându-se a descrie acest dualism în termeni proprii, astfel:

- Montaigne folosea noţiunea de „un cap bine făcut" (organizat), un cap plin (cu multă gândire);
- Blaise Pascal consideră creierul ca fiind spiritul fiinţei, spiritul geometriei;
- F. Bacon considera creierul ca deţinător a două categorii de spirite, din care una este pretutindeni sensibilă la diferenţă, iar cealaltă la asemănare (cunoaştere).

Conducătorul contemporan, prin funcţiile pe care le îndeplineşte în întreprindere, se evidenţiază prin aceea că prin propriul său creier binar coordonează şi antrenează oamenii care în mod egal fiecare din ei au creier binar. Deci, un conducător orientat spre cunoaşterea şi aplicarea deciziilor ştiinţifice nu poate ignora rolul celor două emisfere ale creierului în activitatea ce o desfăşoară. Relaţiile dintre cele două emisfere ale creierului pentru diversele domenii de activitate ale omului pot fi prezentate astfel:

Tabelul 11.1

Emisfera stângă (corespunde mâinii drepte)	Emisfera dreaptă (corespunde mâinii stângi)
⇨ Analiză	⇨ sinteză
⇨ Logică	⇨ analogie
⇨ Spirit genetic (orientare)	⇨ spirit de finețe
⇨ Raţiune	⇨ intuiție
⇨ Obiectiv	⇨ simulare spațială
⇨ Cantitativ	⇨ calitativ
⇨ Sinteză	⇨ poezie
	⇨ cercetător
	⇨ emotive

Realizarea unei corespondențe dintre cele două dominante ale creierului şi predispoziția de transfer din una în alta dintre două emisfere oferă posibilitatea redării lor în specificul profesional, astfel:

Tabelul 11.2

Emisfera stângă	Emisfera dreaptă
• Gestiune • Imaginație • Jurist • Informatician • Tehnician	• Artist • Psiholog • Creator • Umanist

Elementul esențial în conducerea paradoxală, care prinde contur în viața contemporană, are la bază conceptul că întotdeauna trebuie găsit un echilibru. Astfel, nu poate exista un foarte bun conducător sau un foarte bun organizator (emisfera stângă), sau un foarte bun conducător în stabilirea relațiilor umane (emisfera dreaptă). Pentru conducătorul modern, problema care se pune este aceea de a funcționa prin îmbinarea armonioasă şi rațională a elementelor din cele două emisfere cuprinse în tabelele anterioare şi executarea sarcinilor.

Asemenea situații sunt denumite astăzi, în termeni sofisticați, conducerea paradoxală, care presupune ca managerii să se regăsească în ei, şi ei între ei, propriul echilibru şi eficiență maximă în situațiile paradoxale. Față de colaboratori, conducătorul poate emite o dublă dispoziție paradoxală: astfel pentru subordonatul "X" din sectorul comercial îi dă dispoziția: să dai maximum de satisfacții clienților şi să realizezi maxim de profit, descurcă-te! Pentru "Z" tehnician îți dă dispoziția: să realizeze aceste piese, fii atent la cantitate şi calitate. Asemenea dispoziții care nu au în vedere maxim de eficiență cu costuri maxime, nu corespund definiției reale din analiza valorii şi ca atare nu pot constitui o definiție sigură în sistemul deciziilor strategice, care trebuie să aibă la bază cercetări operaționale şi calculul probabilităților, în care printr-un risc minim trebuie să se obțină un maxim de mini câştig (metoda maximini) şi prin maximum de mari câştig (minimax).

Deci în funcție de oamenii pa care îi coordonează, de bugetul de timp disponibil, conducătorul este obligat ca în desfăşurarea sarcinilor zilnice să practice o activitate fără nici un fel de paradox.

Acțiunile conducătorului trebuie expuse într-un limbaj clar. În cazul folosirii unui limbaj în dublu sens, sau a se întreprinde acțiuni tipice într-un singur sens, negând corelația dintre cele două emisfere ale creierului, duc la mesaje greu de înțeles pentru colaboratori, ce pot duce la confuzii şi tulburări. Deci paradox da, ambiguu nu. Paradoxul nu poate fi înțeles dacă nu este anunțat din timp[2].

Asemenea moduri de a pune problemele legate de bicefalism, dualism, paradox, ambiguitate etc. sunt inconfortabile şi greu de înțeles de către colaboratori, mai cu seamă a unor expresii în contradictoriu prezentate în mod ciudat şi cu nuanțe de dilemă.

11.10 Aspecte socio-psihologice ale activității de conducere

Locul erorilor umane în producerea accidentelor.

Din cercetările efectuate s-a constatat că marile accidente au la bază cauze identice. Dacă acestea ar putea fi identificate atât prin proiectare şi conducere, accidentele catastrofale ar putea fi evitate. Toate cercetările au avut ca scop de a contribui la descoperirea cauzelor care provoacă erorile umane, folosindu-se pentru acestea studii şi analize de fiabilitate capabile să evidențieze interdependențele dintre factorii erorilor. Cercetările întreprinse asupra catastrofelor în ultimii 30 de ani au demonstrat că accidentele şi catastrofele se datorează erorilor umane şi factorilor ce influențează erorile umane. Din practica activității este cunoscut efectul important al factorului uman asupra securității în funcționarea unor întreprinderi cum sunt: chimie, biologie, genetică, minerit, energie atomică, aviație, rachete interplanetare, nucleare etc.

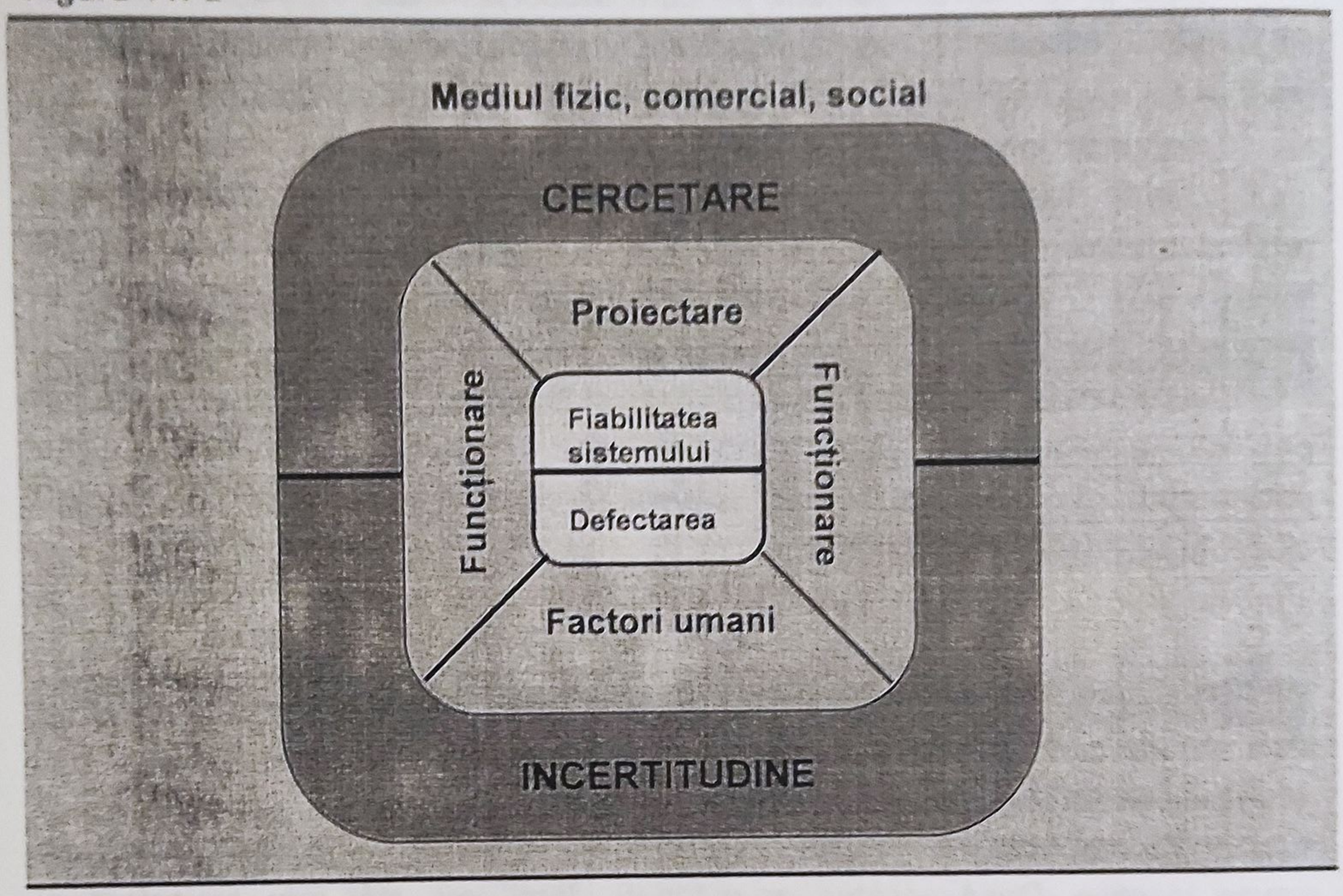
Studiile şi analizele de fiabilitate au avut în vedere: descrierea obiectivului (uzină, întreprindere, etc.); planurile şi proiectele; mecanismele defectării; exploatarea, întreținerea; dereglările întâmplătoare sau cele sistematice.

Pe baza unor asemenea studii s-au elaborat metode care arată raportul de eroare şi fiabilitate, iar pe baza analizelor diferitelor accidente se evidențiază faptul că în toate acestea şi conducerea are un rol important. Factorii ce influențează fiabilitatea pot fi urmăriți în figura 11.a şi 11.b.

---

[2] Vezi Cristie Revenneu, *idem, op.cit.*

Figura 11. a

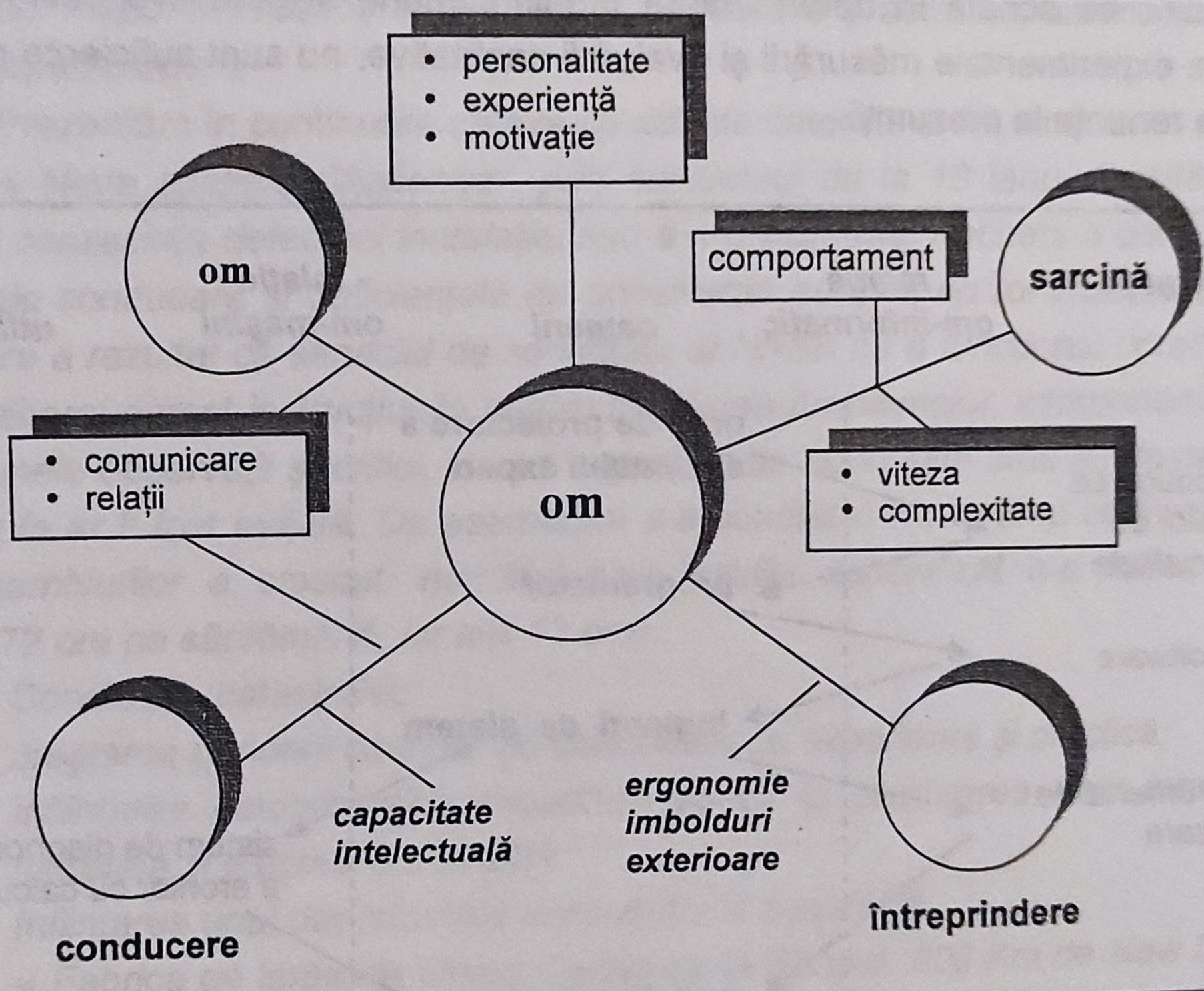


În figura nr.11.a se arată principalele fiabilităţi ale sistemului, iar în b, relaţiile ce există între conducere şi angajaţii ce exploatează echipamentele, din care reiese că eroarea de conducere este mai importantă decât a celorlalţi factori. Această subliniere necesită ca fiecare conducător să ia măsuri severe de conştientizare a posibilităţilor de producere a posibilităţilor de producere a accidentelor prin însuşiri profesionale, la accidente. Acestea ar fi primul pas în ameliorarea fiabilităţii umane, deoarece factorul uman influenţează fiabilitatea sistemelor tehnice, iar succesul soluţiilor propuse nu depinde de compartimentele tehnice.

Întocmai ca şi în cazul comunicaţiilor, respectiv, când individul recepţionează, transmite sau interceptează informaţia, el ajunge sub influenţa acesteia, dar o şi influenţează, ambii amplificându-se. Modul de schimbare poate varia conţinutul informaţiei, iar modificarea poate lua diferite feluri; denaturarea, deplasarea accidentului, adăugiri, eliminări, înlocuiri, exagerări etc. Mesajul poate schimba sensul datorită condiţiilor schimbate ale fundalului sau percepţiei. În toate relaţiile om-informaţie se creează impresia că transmiterea mesajului a fost

corect. În domeniul tehnicii, lanțul de relații om-informații este complex şi greu controlabil.

Figura 11. b



De exemplu: prin folosirea sistemului expert, specialist în diagnosticarea rapidă a erorii (defecțiunii), între ingineri şi programatori, între tehnicieni şi con ducere, pot apărea informații sub forma unui lanț de mesaje trimise.

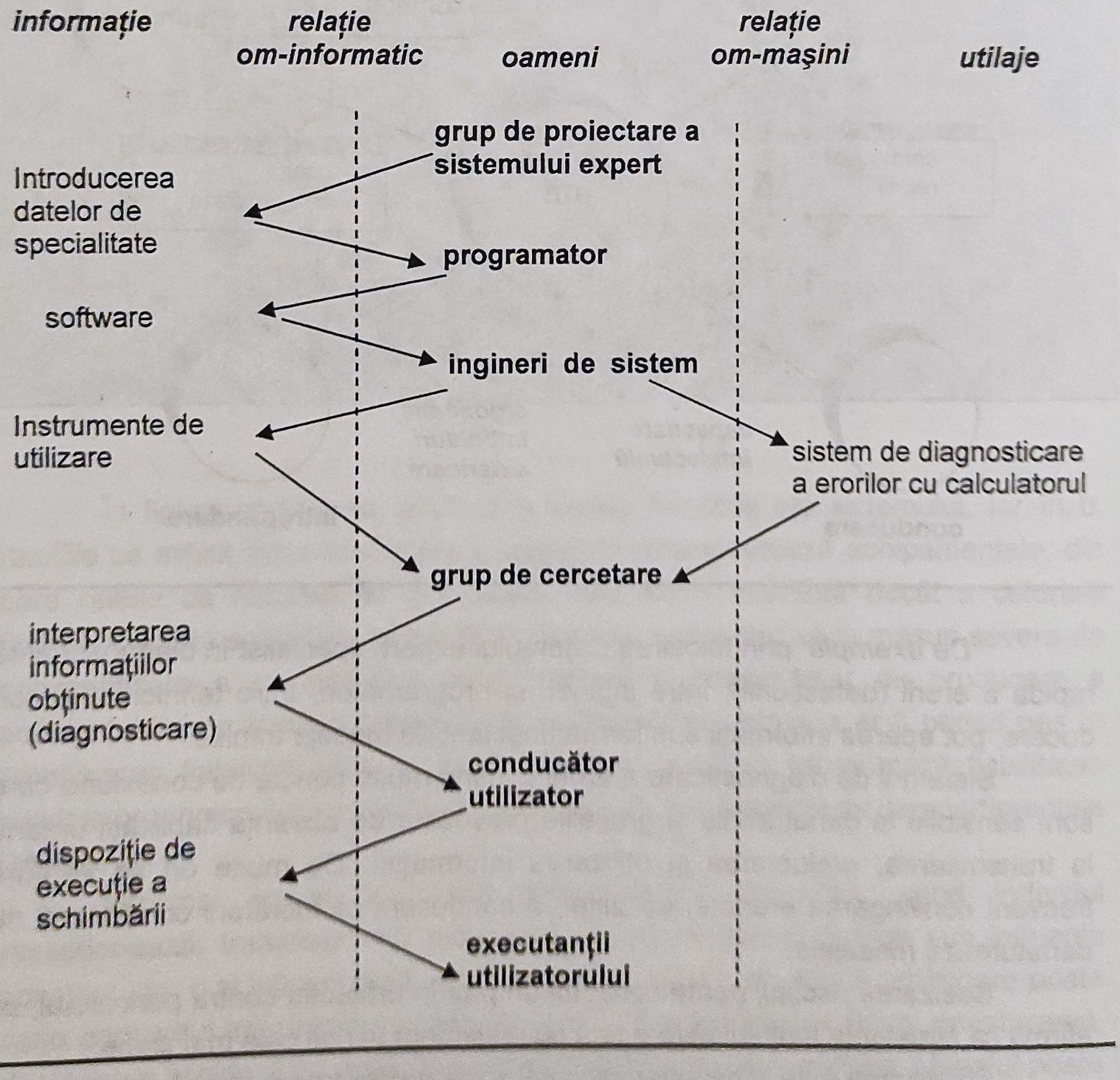
Sistemul de diagnosticare a erorii conține multe puncte de conexiune care sunt sensibile la denaturările şi greşelile provocate de absența fiabilității umane la transmiterea, prelucrarea şi utilizarea informației. De multe ori se vântură frecvent convingerea eronată, de altfel, a conducerii că lucrătorii competenți nu denaturează mesajele.

Sesizarea riscului poate constitui un pas în protecția contra pericolului; se afirmă că rezistența lanțului este egală cu rezistența verigii cele mai slabe.

Fiabilitatea este o caracteristică ce arată posibilitatea unui sistem de a se comporta conform mediului prestabilit, în condiții prevăzute, indiferent de perioada de funcționare.

Pentru a putea folosi această funcție, sunt necesare metode de analiză şi evaluare de tipul: care sunt limitele sistemului; condițiile de fiabilitate; cât este de sensibil etc.

O metodă de măsurare a fiabilității constă în arborele erorii, procedeu deductiv, ce constă în determinarea erorilor umane şi obiective posibile. Însă datele experimentale măsurării şi evaluării cantitative, nu sunt suficiente pentru a putea renunța la prezumții.



Prin arborele erorii privind fiabilitatea se iau în considerare: sarcinile ce influenţează funcţionarea sistemului ce se compun din mai multe acţiuni umane, complexe dar analizabile; şi zone ale arborelui de erori ce pot influenţa simultan.

Reducerea erorilor se poate face prin verificarea metodică a funcţionării sistemului. Raportul reciproc între sisteme, conducere şi activitate umană trebuie să funcţioneze optim.

Prezentăm în continuare câteva *catastrofe* datorate erorii umane:

■ *Nava spaţială Challanger, prin accidentul de la 18 ianuarie 1986, ar putea fi consecinţa defectării instalaţiei sau a erorii umane. Ancheta a dovedit că erorile de conducere şi deficienţele de construcţie au avut un rol important. Din cercetare a rezultat că serviciul de securitate al NASA nu a funcţionat corect. Nu s-au elaborat corect instrucţiunile pentru repetarea problemelor, interpretându-se greşit unele observaţii şi critici. Cu un organism de securitate bine fundamentat, catastrofa ar fi fost evitată. De asemenea s-a constatat că, în timp ce frecvenţa subansamblurilor a crescut, numărul personalului specializat s-a redus (unii lucrau 72 ore pe săptămână, iar alţii 12 ore).*

Concluziile catastrofei:

- ✓ *creşterea ponderii cadrelor de conducere cu experienţă şi practică;*
- ✓ *înfiinţarea fundamentării securităţii muncii şi asigurarea unui birou de fiabilitate şi asigurare a calităţii;*
- ✓ *înfiinţarea unui departament consultativ al securităţii.*

■ *Fabrica de ierbicide Union Carbid de la Bhopal, 800 Km de New Delhi, se părea că nu ameninţă pe nimeni. În noaptea de 2 decembrie 1984, a apărut o suprapresiune într-un rezervor de 45 t metil-izoceanat, care a emanat gaze care s-au întins ca o ceaţă asupra localităţii, ducând la decesul a 2500 oameni, 1000 de orbiri şi alte mii de îmbolnăviri.*

Ancheta a constatat defecţiuni la sistemul de răcire, care se menţineau de un an şi care nu a permis instalaţiilor de purificare să îndepărteze substanţa toxică din gaze. Din analiza catastrofei a rezultat: necesitatea regulilor de securitate şi de igienă; alegerea locului de amplasare a uzinei necorespunzător; pericolul ce ameninţa populaţia; funcţionarea uzinei fără securitate suficientă; informarea slabă a populaţiei; încadrarea în uzină a unor lucrători fără experienţă. La acestea se mai adaugă şi goana după profit, care prin reducerea cheltuielilor, s-au depăşit unele faze ale procesului tehnologic, respectiv, creşterea productivităţii muncii în detrimentul securităţii, care, toate la un loc au creat numeroase posibilităţi de erori.

■ *Cernobâl. La 26 aprilie 1986, printr-o serie de experienţe operatorii, nu s-a putut controla reactorul nuclear deoarece ajunsese în stare critică. Energia nucleară eliberată a răspândit o parte a combustibilului care a provocat explozia. Din reacţia hidrogenului cu monoxidul de carbon s-a produs o nouă explozie aprinzând zona de grafit. Operatorii centralei au insistat să execute experienţa în aceeaşi zi, deoarece o altă experienţă era posibilă peste un an.*

Din anchetă rezultă următoarele erori:

- ✓ *nu a existat un schimb de informaţii şi nu s-a stability, în mod univoc, cine şi pentru ce răspunde;*
- ✓ *goana statului pentru mai multă energie;*
- ✓ *dacă experienţa s-ar fi amânat cu o zi, catastrofa nu ar fi avut loc. Ironia constă în faptul că experimentul se executa pentru creşterea securităţii reactorului. S-a constatat că operatorii au încălcat de şase ori regulile, ele fiind facilitate şi de regulile de proiectare a reactorului. Experimentul a fost fără aprobare, datorită procesului lent de birocraţie.*

BIBLIOGRAFIE

1. Ansof I., *Strategie de l'entreprise*, Ed. Organisation, Paris, 1989.
2. Aubert U. şi colab., *Management*, Presse Universitaire de France, Paris, 1991.
3. Andone I., *Sisteme inteligente în management*, finanțe, bănci şi marketing, Ed. Economica, 1998.
4. Andreica M., ş.a., *Metode cantitative de management*, Ed. Economica, Bucureşti, 1998.
5. Bărbulescu C. şi colab., *Economia şi gestiunea întreprinderii*, Ed. Economica, 1995.
6. Bița V. şi colab., *Sisteme informaționale în economie*, Ed. Tehnică, 1991.
7. Blake R., Mouton F., *La troisieme dimension du management*, Ed. Organisation, 1987.
8. Baranger P., *Management et téchnique de gestion*, Paris, 1987.
9. Bellenger L., *Les nouvelles missions du management. Adaptation et flexibilité*, Paris, 1984.
10. Boldur Gh., *Fundamentarea complexă a procesului decizional*, Ed. Ştiințifică, 1973.
11. Boldur Lătescu Gheorghe, *Logica decizională şi conducerea sistemelor*, Ed. Academiei Române, 1992.
12. Buffa E.S., *Conducerea modernă a producției*, vol.I, Ed. Tehnică, 1975.
13. Cornescu V. şi colab., *Management*, Ed. Actami, 1994.
14. Cornescu V. şi colab., *Strategia dezvoltării întreprinderii*, Ed. Politică, 1989.
15. Calambant E., *L'initiative controlée au nouvel art du management*, Paris, 1988.
16. Cooke Steve, ş.a., *Making management Decisions*, London, 1991.
17. Chardier A.D., *Strategie et structures de l'entreprise*, Ed. Organisation, Paris, 1989.
18. Dan V., *Restructurarea organizării confucerii firmei*, Ed. Economica, 1993.
19. Druker P., *Inovația şi sistemul antreprenorial*, Ed. B.N.R., 1993.
20. Dumitrescu M., *Organizarea structurală a întreprinderilor*, Ed. Ştiințifică şi Enciclopedică, 1969.
21. Enciclopedia Conducerii, Ed. Ştiințifică şi Enciclopedică, 1981.
22. Ene N., *Organizarea sistemică, condiție a conducerii ştiințifice*, Ed. Politică, 1972.
23. Frois G.A., *Economia Politică*, Ed. Humanitas, 1994.
24. Fayol H., *Administration industrielle et générale*, Paris, 1964.
25. Hidoş C. şi colab., *Proiectarea structurilor organizatorice*, Ed. Politică, 1974.
26. Holder M. şi colab., *Le scor de l'entreprise*, Paris, 1990.
27. Iancu A., *Creşterea economică şi resursele naturale*, Ed. Politică, 1976.
28. Ionescu Gh.Gh., *Modelarea şi optimizarea deciziilor manageriale*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1999.
29. Jaba O., *Conducerea operativă a producției*, Ed. Universității "Al.I.Cuza" Iaşi, 1994.
30. Leiritz A., *La pratique de la gestion financiere*, Paris, 1988.
31. Mărgulescu D. şi colab., *Diagnostic economico-financiar*, Ed. Economică, 1994.
32. Mereuță C. şi colab., *Analiza diagnostic a societăților comerciale în economia de piață*, Ed. Tehnică, 1994.

33. Mathe Gh., *Politique générale de l'entreprise. Analyse et management stratégique*, Ed. Economica, Paris, 1976.
34. Maynard H.B., *Conducerea activităţii economice*, vol. I-IV, Ed. Tehnică, 1971.
35. Mihuţ I., *Bazele conducerii întreprinderii*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 1981.
36. Mandache R., Scorţescu Gh., *Conducerea unităţilor economice*, IAI, Iaşi, 1972.
37. Mandache R., *Conducerea unităţilor din agricultură*, Univ. "Al.I.Cuza" Iaşi, 1985.
38. Mandache R., (colectiv interuniversitar), *Organizarea, conducerea şi planificarea unităţilor economice*, Ed. D.P., 1989.
39. Mandache R., *Management*, Ed. Univ. "Al.I.Cuza" Iaşi, 1993.
40. Mandache R., *Managementul unităţilor economice*, Ed. Univ. "Al.I.Cuza" Iaşi, 1994.
41. Mandache R., *Analiza economico-financiară în managementul unităţilor economice*, Ed. Macarie, 1997.
42. Mandache R., *Management american sau japonez?*, Rev. "Tribuna Economică", nr.11/1993.
43. Mandache R., *Stiluri de conducere*, Rev. . "Tribuna Economică", nr.30-31/1993.
44. Mandache R., Blidaru Gh., *Decizii economico-financiare în managementul investiţiilor*, Ed. Macarie, 1997.
45. Mandache R., Dobay C., Dumitru D., *Diagnosticul economico-financiar în întreprinderi*, Ed. Muntenia, 2000.
46. Mandache R., Blidaru Gh., *Decizii economico-financiare în managementul investiţiilor*, Ed. Macarie, 1997.
47. Mărăcine E., *Decizii manageriale*, Ed. Economică, 1998.
48. Nica P. şi colab., *Managementul firmei*, Chişinău, 1994.
49. Niculescu O., *Economia şi conducerea întreprinderii industriale*, Ed. D.P., 1980.
50. Nicolescu O., Şendrea D., *Întreprinzătorii particulari*, Rev. Tribuna Economică, nr.1-16/1994.
51. Nicolescu O., (coord.), *Managementul strategic al firmei*, Ed. Economica, 1996.
52. Orsoni J., *Management strategic*, Paris, 1990.
53. Olteanu I., *Structuri organizatorice ale întreprinderii moderne*, Ed. Politică, 1989.
54. Puiu I., *Organizarea întreprinderii, Ed. Ştiinţifică şi Enciclopedică*, 1976.
55. Petrescu I., *Management*, Ed. Holding, 1991.
56. Pellinier O., *Strategie de l'entreprise et motivation des hommes*, Paris, 1990.
57. Rădulescu D. şi colab., *Introducere în teoria sistemelor*, Ed. Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1978.
58. Revenne Cristie, *Les nouvelles missions du management*, Paris, 1988.
59. Sasu C., *Organizarea şi conducerea societăţilor transnaţionale*, Ed. Univ. "Al.I.Cuza" Iaşi, 1992.
60. Sălceanu, Crăciun I., *Managementul strategic al întreprinderii*, Iaşi, 1994.
61. Tofan Al., *Organizarea unităţilor agricole*, Ed. Eco Art, Iaşi, 1995.
62. Vagu P., *Conducerea, organizarea şi planificarea unităţilor industriale*, Ed. D.P., 1975.
63. * * * Colecţia revistelor "Tribuna economică".

CUPRINS

CAPITOLUL 1. BAZELE ŞTIINȚEI MANAGEMENTULUI ÎNTREPRINDERII 7
1.1 Evoluția conceptului de management 7
1.2 Şcoli şi curente în ştiința managementului 12
1.2.1 Şcoala clasică sau şcoala universaliştilor 13
1.2.2 Şcoala relațiilor umane 16
1.2.3 Mişcarea cantitativă 17
1.2.4 Şcoala sistemelor social 17
1.2.5 Şcoala empirică (neoclasică) 17
1.2.6 Mişcarea sistematică 18
1.3 Schimbări conceptuale în ştiința managementului 19
1.3.1 Managementul american sau japonez? 23
1.3.2 Managementul românesc 27
1.3.3 Managementul comparat 29
1.4 Definiția ştiinței managementului 32
1.4.1 Termenul de management şi definirea lui 32
1.4.2 Metode de studiere şi analiză a managementului 34
1.4.3 Managementul – artă şi ştiință 36

CAPITOLUL 2. ÎNTREPRINDEREA – OBIECT AL MANAGEMENTULUI 41
2.1 Definirea componentelor întreprinderii 41
2.2 Principiile managementului întreprinderii 44
2.3 Tipuri de întreprinderi 47
2.3.1 Criterii de clasificare a întreprinderilor 47
2.3.2 Formele juridice ale întreprinderilor 49
2.4 Întreprinzători şi rolul lor în economie 52
2.5 Mediul ambiant al întreprinderii 58
2.6 Caracteristicile mediului extern al întreprinderilor din țara noastră 65

CAPITOLUL 3. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI ÎNTREPRINDERII 69
3.1 Necesitatea obiectivă a conducerii 69
3.2 Caracterul ciclic al progresului de management 70
3.3 Funcțiile managementului 73
3.3.1 Funcția de previziune 73
3.3.2 Funcția de organizare 77
3.3.3 Funcția de antrenare 82
3.3.4 Funcția de coordonare 88
3.3.5 Funcția de control evaluare 90
3.3.6 Componentele sistemului de control la nivelul întreprinderii 92

CAPITOLUL 4. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE 94
4.1 Elementele componente ale resurselor umane 94
4.2 Asigurarea cu resurse umane 96
4.3 Cariera şi planificarea ei 98
4.4 Motivația şi implicațiile ei manageriale 101

4.5 Comunicațiile în cadrul întreprinderii 106
4.6 Rețele de comunicații 109
4.7 Conflictele de muncă şi găsirea soluțiilor negociabile 111

CAPITOLUL 5. ORGANIZAREA PROCESUALĂ ŞI STRUCTURALĂ A ÎNTREPRINDERII 119
5.1 Organizarea procesuală 119
5.2 Funcțiile întreprinderii 122
5.3 Organizarea structurală 126
5.3.1 Clasificarea structurilor organizatorice 131
5.3.2 Modele de structuri organizatorice ale întreprinderii 132
5.3.3 Organizarea formală şi informală 133
5.3.4 Principiile raționalizării structurilor organizatorice 135
5.4 Probleme actuale în organizarea structurală a întreprinderii 137

CAPITOLUL 6. TIPURI, METODE ŞI SISTEME DE MANAGEMENT 140
6.1 Tipuri de sisteme de management 141
6.2 Managementul prin proiecte (MPP) 141
6.3 Managementul pe produs 145
6.4 Managementul prin obiective (MBO) 150
6.5 Managementul prin excepții (MPE) 156
6.6 Managementul prin bugete 162

CAPITOLUL 7. TIPOLOGII ŞI STILURI DE CONDUCERE 166

CAPITOLUL 8. SISTEMUL INFORMAȚIONAL 172
8.1 Conținutul şi definirea sistemului informațional 172
8.2 Proceduri informaționale 174
8.3 Procese informaționale în managementul întreprinderii 178

CAPITOLUL 9. CONDUCEREA SISTEMELOR COMPLEXE 181
9.1 Principiile sistemului de conducere a întreprinderii 181
9.2 Componentele sistemului de conducere al întreprinderii 183
9.3 Caracteristicile conducerii sistemice 186
9.4 Conținutul conducerii sistemice 189

CAPITOLUL 10. DECIZII MANAGERIALE ŞI PROCESE DECIZIONALE 201
10.1 Conținutul unei decizii manageriale 201
10.1.1 Elementele unei decizii manageriale 201
10.1.2 Categorii de decizii manageriale 203
10.2 Etape ale proceselor decizionale 207
10.3 Raționalitatea proceselor decizionale 226
10.4 Organizarea deciziilor de grup 229

CAPITOLUL 11. CALITĂȚILE, CUNOŞTINȚELE ŞI APTITUDINILE CONDUCĂTORULUI DE ÎNTREPRINDERE 234
11.1 Perfecționarea continuă a procesului de producție 234
11.2 Înnoirea formelor de organizare a procesului tehnologic 235

11.3 Adaptarea întreprinderii la schimbările solicitate de tehnica nouă 236
11.4 Utilizarea capacității creatoare a colectivului întreprinderii 237
11.5 Luarea şi aplicarea deciziilor 237
11.6 Asigurarea de înlocuitori pentru cadrele de conducere 238
11.7 Contractul de management 239
11.8 Ridicarea nivelului de cunoştințe de către conducătorul întreprinderii 241
11.9 Raportul dintre gândirea rațională şi activitatea managerului 242
11.10 Aspecte socio-psihologice ale activității de conducere 245

BIBLIOGRAFIE 251